

jednym kliknięciem



historia Jeffa Bezosa
i rosnącej potęgi Amazon.com

RICHARD L. BRANDT

Tytuł oryginału: One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com

Tłumaczenie: Magda Witkowska

ISBN: 978-83-246-5339-3

Copyright © Richard L. Brandt, 2011

All rights reserved.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Polish edition copyright © 2012 by Helion S.A. All rights reserved

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

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

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

Wydawnictwo HELION dołożyło wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

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

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

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

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)



Spis treści

Rozdział 1.	Jedno kliknięcie to za mało	7
Rozdział 2.	Portret przedsiębiorcy jako młodego człowieka	23
Rozdział 3.	Jeff dostaje pracę	37
Rozdział 4.	Jeff odkrywa Internet	45
Rozdział 5.	Trzech dziwaków i księgowy	53
Rozdział 6.	Jak stworzyć lepszą wersję księgarni?	65
Rozdział 7.	Kolejne kłopoty	77
Rozdział 8.	Pieniądze na start	87
Rozdział 9.	Dorastanie	95
Rozdział 10.	Że niby księgarnia?	105
Rozdział 11.	Bańka pęka	119
Rozdział 12.	Bezos stawia na czytnik Kindle	131
Rozdział 13.	Czy Amazon pozbywa się księgarni?	143
Rozdział 14.	Fajny facet, który się zabawnie śmieje	151
Rozdział 15.	Jakim jest menedżerem?	159
Rozdział 16.	Z głową w chmurach	167
Rozdział 17.	Krok po kroku! Odważnie!	177



ROZDZIAŁ 6.

Jak stworzyć lepszą wersję księgarni?

Żartowaliśmy kiedyś, że idealna strona Amazona nie wyświetlałaby pola wyszukiwania, linków nawigacyjnych ani listy polecanych przedmiotów, tylko gigantyczny obrazek jednej książki — tej jednej, którą chce się kupić w następnej kolejności.

— Greg Linden, były programista firmy Amazon

JEFF BEZOS I JEGO NIEWIELKI ZESPÓŁ URUCHOMILI FIRMĘ W CIĄGU zaledwie roku od jego przybycia do Seattle. Najpierw Jeff musiał pozyskać komputery, które obsługiwałyby stronę i przechowywały wszystkie zgromadzone przez niego dane na temat książek. Kupił więc dwie czy trzy stacje robocze Sun Microsystem. Były to małe, ale potężne maszyny, z których inżynierowie często korzystali przy projektowaniu produktów lub obsłudze sieci komputerowych.

Największe nakłady firma Amazon musiała oczywiście ponieść na zakup lub tworzenie oprogramowania. Dyrektorzy startupów często przyjmują błędne założenie, że nikt z zewnątrz nie jest w stanie stworzyć tak dobrego oprogramowania jak ich własni programiści. W rezultacie marnują czas i pieniądze na opracowywanie czegoś, co mogliby bez problemu kupić od dostawcy, który już wychwycił różne niedociągnięcia i udoskonalił swoje programy.

Bezos wiedział jednak, co robi. Prawdopodobnie wiedział o programowaniu tyle samo co ludzie, których do tego zadania zatrudnił. Z uwagą rozstrzygał, co należy kupić, a co stworzyć samodzielnie. Do podstawowej obsługi firmy oraz zarządzania danymi Bezos i jego



programiści wybrali bazę danych Oracle oferowaną przez Oracle Corporation. System sporo kosztował, ale był sprawdzony, wiarygodny i powszechnie używany przez wielkie korporacje do gromadzenia danych i zarządzania nimi. Właściwie należałoby stwierdzić, że jego zdolności znacząco przewyższały potrzeby wówczas małej firmy. Bezos wierzył jednak w świetlaną przyszłość, a oprogramowanie Oracle miało mu umożliwić rozwój bez konieczności zmiany systemów. Davis i Kaphan również mieli to na względzie, gdy tworzyli własne oprogramowanie. Chcieli uniknąć konieczności zmiany systemów w związku z rozrastaniem się firmy, to bowiem kolejny problem typowy dla startupów. „Jeff przywiązywał dużą wagę do kwestii poszerzania skali działalności” — mówił Peri Hartman.

Niemniej Oracle był systemem ogólnego zastosowania. Projektanci Amazona musieli go nieco rozbudować, aby przystosować go do oczekiwań firmy. W trakcie tych prac popełnionych zostało wiele błędów. Kaphan odpowiadał przede wszystkim za oprogramowanie strony internetowej, którą mieli oglądać i z której mieli korzystać klienci. Davis tymczasem koncentrował się na zapleczu, czyli systemach odpowiedzialnych za realizację transakcji i funkcjonowanie firmy. Ani Davis, ani Kaphan nie byli specjalistami w dziedzinie relacyjnych baz danych. „Czasami udawało nam się coś odgadnąć, znacznie częściej jednak zdarzało nam się mylić” — mówił później Davis¹.

Mimo wszystko zespół musiał sam stworzyć oprogramowanie. Czy należy to uznać za przejaw dyrektorskiej pychy? Raczej nie. Ten zespół tworzył bowiem zupełnie nietypową firmę, jaka nigdy wcześniej jeszcze nie powstała. Skoro musiał już poświęcić czas na tworzenie własnych programów, postanowił zrobić to tanim kosztem.

Aby utrzymać koszty na niskim poziomie, w dużej mierze polegał na oprogramowaniu open source, czyli na darmowych programach takich jak system operacyjny UNIX czy języki C lub Perl. Wszystkie one mogły działać na stacjach roboczych Sun, które kupił Bezos. Oprogramowanie open source tworzą hobbysci oraz profesorowie i studenci uniwersytetów. Jest ono powszechnie dostępne, każdy może je też doskonalić i wzbogacać. Strategia open source upowszechniła

¹ Spector, *Amazon.com: Get Big Fast*.

się zresztą w wielu innych firmach z kategorii dotcom, w tym w Google. Programiści Amazona nie mieli doświadczenia w sprzedaży detalicznej, organizacji pracy biura ani oprogramowaniu przyjaznym dla klienta, mimo to Jeff zdołał uzyskać od nich efekty godne przekazanych im opcji na akcje. Na szczęście *znali się* na oprogramowaniu open source, dzięki czemu mogli stworzyć niezbędne rozwiązania. Davis i Kaphan nadbudowywali programy na darmowym systemie operacyjnym UNIX, wykorzystując w tym celu darmowe języki programowania.

W charakterze uzupełnienia dla systemu obsługi bazy danych Oracle trzeba też było stworzyć własną bazę, w której można by przechowywać informacje niezbędne do funkcjonowania firmy. Wykorzystali w tym celu system open source zwany DBM (database manager), stworzony w AT&T, a następnie doskonalony na University of California w Berkeley oraz w innych miejscach. Ten system trzeba było zmodyfikować, żeby działał na UNIX-ie. Gdy firma rozpoczęła działalność w 1995 roku, jej baza danych książek obejmowała ponad milion tytułów, co wymagało ponad dwóch gigabajtów pamięci. Tysiąc najpopularniejszych książek zostało wprowadzonych do 25-megabajtowego systemu pamięci, zdolnego w krótkim czasie reagować na zapytania formułowane przez program DBM.

Z uwagi na bazę danych liczącą ponad milion książek Jeff promował Amazon jako „największą księgarnię na świecie”. Był to ciekawy zabieg marketingowy, ta deklaracja miała jednak niewiele wspólnego z prawdą. Przede wszystkim Bezos nie chciał, aby jego firma utrzymywała jakiegokolwiek zapasy magazynowe, uważał, że towar powinien jak najszybciej przechodzić przez jego ręce — być przyjmowany na stan i przekazywany dalej jeszcze tego samego dnia. W rzeczywistości zatem dysponował po prostu ogromną bazą tytułów i informacjami na temat poszczególnych książek. Miał zamiar pozyskiwać książki od wydawców czy dystrybutorów dopiero wtedy, gdy klient złoży zamówienie (później w związku z rozwojem firmy musiał z tego celu zrezygnować). Uważał, że dzięki temu Amazon znacząco obniży swoje koszty stałe w porównaniu z fizycznymi księgarniami oraz firmami prowadzącymi sprzedaż wysyłkową. Deklaracja dotycząca miliona książek była też przesadzona z tego względu, że nawet dystrybutorzy w danym czasie posiadali w swoich magazynach



tylko około 300 tysięcy tytułów. Bezos zastosował również inny zręczny zabieg, mianowicie ogłosił, że Amazon ma w ofercie 1,1 miliona książek, podczas gdy baza liczyła w istocie 1,5 miliona tytułów. Jak dowiedział się później od jednego ze swoich źródeł pisarz Robert Spector, wartość została zaniżona, żeby Amazon mógł się później pochwalić liczbą 1,5 miliona książek i zasugerować w ten sposób, że oferta uległa poszerzeniu.

Odwołując się do liczby książek rzeczywiście posiadanych w danym momencie na stanie, konkurenci Amazona mogliby z powodzeniem nazwać firmę jedną z najmniejszych księgarń na świecie. Tak naprawdę chyba dowolna z fizycznych księgarń mogłaby się pochwalić porównywalną ofertą, ponieważ one również mogły zamówić każdą książkę od jednego z dystrybutorów lub wydawców. Różnica polegała na tym, że Amazon szybko wynajdywał odpowiednie tytuły w swojej autorskiej bazie danych i składał zamówienie szybciej niż jakakolwiek fizyczna księgarnia, w której zajmowali się tym ludzie odpowiedzialni za obsługę klienta.

Programiści Amazona musieli natomiast stworzyć bardzo specyficzny system do obsługi magazynu, aby firma mogła śledzić drogę książek od wydawcy czy dystrybutora, poprzez swój magazyn, aż do klienta. Ponieważ firmy prowadzące sprzedaż wysyłkową utrzymywały książki na stanie, zwykle posługiwały się jedynie dwoma kategoriami magazynowymi: „na stanie” lub „na zamówienie”. Bezosiwi zależało na większej precyzji, więc Davis musiał napisać specjalny system do obsługi magazynu. Jeżeli firma Amazon posiadała już egzemplarz danej książki w swoim magazynie, obok tytułu umieszczano adnotację o możliwości wysyłki w ciągu jednego dnia. Jeżeli dystrybutor miał dany tytuł na stanie, system obiecywał uruchomienie dostawy w ciągu dwóch lub trzech dni (jeżeli dysponował nim Ingram, często udawało się zrealizować zamówienie w ciągu jednego dnia). Jeżeli książkę trzeba było zamówić od wydawcy, realizacja zamówienia mogła potrwać od tygodnia do dwóch. Jeżeli zaś nie można jej było pozyskać ani od wydawcy, ani od dystrybutora, obok tytułu pojawiała się adnotacja: „realizacja w ciągu czterech do sześciu tygodni albo nigdy”. Jeżeli nakład książki został wyczerpany, trafiała ona do kategorii „być może nigdy”. (Bezos mimo wszystko próbował znaleźć taki tytuł i czasami udawało mu się pozyskać go od wydawcy albo innej księgarni, dzięki czemu Amazon na początku

swojego funkcjonowania zyskał sobie renomę księgarni skutecznej w poszukiwaniu książek). Ogólnie przyjmowano założenie, że należy szacować czas realizacji zamówienia ostrożnie, aby ewentualnie zaskoczyć klienta na plus (dostarczyć towar wcześniej, niż on by się go spodziewał), a nie na minus².

Nadal jednak niektóre żmudne zadania trzeba było wykonywać ręcznie. W związku z powyższym mały zespół programistyczny Bezosa miał nieustannie mnóstwo pracy. Na przykład na etapie poszukiwania książek Amazon posługiwał się bazą tytułów znaną jako *Books in Print*, publikowaną przez R.R. Bowker. Każdą z dostępnych książek można było w niej znaleźć za pomocą numeru ISBN (International Standard Book Number). Lista zawierająca w sumie półtora miliona tytułów trafiała do wydawców, księgarń i bibliotek. Przeniesienie jej do bazy danych firmy Amazon przypominało trochę przenoszenie góry piasku za pomocą łyżeczki. W przeciwieństwie do dużych korporacji Amazon nie dysponował bowiem potężnymi i drogimi maszynami, które mogłyby szybko te dane przetworzyć. Programiści mogli przenieść zaledwie 600 pozycji jednocześnie, co oznaczało, że w celu przekopiowania zawartości całej płyty ktoś musiał wykonać operację kopiowania i wklejania 2,5 tysiąca razy. Firma R.R. Bowker przysyłała aktualizację tych materiałów co tydzień, a samo przenoszenie tych informacji zajmowało niemal cały dzień.

Poza tym bazy danych nie zawsze zawierały wiarygodne informacje. Często podawały różne informacje na temat dostępności książek. W celu oceny rzetelności bazy zespół Amazona stosował więc prosty test: zamawiano książki, żeby sprawdzić poprawność danej bazy³. W ten sposób doszedł do przekonania, że pozycje klasyfikowane przez dystrybutorów czy wydawców jako „brak na stanie” często w istocie nie były już w ogóle dostępne z powodu wyczerpania nakładu, natomiast informacje o wyczerpaniu nakładu zwykle okazywały się prawdziwe.

Kolejny program dotyczył przyjmowania zamówień oraz płatności od klientów. Dla Internetu, który dopiero niedawno został udostępniony dla celów komercyjnych, był to problem nowy. Mózgi z Amazona

² Spector, *Amazon.com: Get Big Fast*.

³ Ibidem.



zastanawiały się, czy ludzie będą chcieli składać zamówienia i podawać przez Internet numer swojej karty kredytowej. Być może woleliby korzystać z poczty e-mail, zadzwonić do firmy albo po prostu przesłać czek pocztą. Wiele się już mówiło o atakach hakerskich na firmy internetowe, podczas których złodzieje wykradali informacje na temat kart kredytowych. Najbardziej oczywistym rozwiązaniem wydawało się opracowanie rozwiązań dla każdego z możliwych wariantów.

Z początku zespołowi wydawało się, że największe szanse powodzenia ma opcja e-mailowa, ponieważ liczebność użytkowników poczty e-mail dziesięciokrotnie przewyższała liczebność użytkowników Internetu. Powstał zatem system zamówień e-mailowych. Klient mógł wyszukać książkę na stronie, ale resztę załatwiał się już drogą e-mailową. Amazon przyjął założenie, że to rozwiązanie bardziej przypadnie ludziom do gustu: będą mogli złożyć zamówienie za pomocą e-maila, następnie otrzymają wiadomość zwrotną z terminem realizacji, a później prześlą tą samą drogą numer karty kredytowej.

Zanim Amazon faktycznie rozpoczął działalność, internetowe szkieleto laboratoryjne rozrosło się już do tego stopnia, że system e-mailowy okazał się zbędny, a firma mogła polegać na zamówieniach składanych bezpośrednio za pośrednictwem strony WWW. Mniej więcej połowa klientów podawała numer karty kredytowej przez telefon, niektórzy płacili też czekiem, ale zespół z zaskoczeniem obserwował, że rosnąca liczba klientów chętnie dokonuje transakcji bezpośrednio przez stronę⁴.

To oczywiście oznaczało, że trzeba koniecznie zadbać o bezpieczeństwo danych z kart kredytowych. Davis stworzył system, który określał żartobliwie mianem CC Motel, w nawiązaniu do Black Flag's Roach Motel, w którym „karaluchy się meldują, ale nigdy się nie wymeldowują”. Numery kart kredytowych można było wprowadzić do systemu, ale hakerzy nie byli ich w stanie stamtąd pozyskać. Rozwiązanie było proste: nigdy nie wprowadzano danych z kart kredytowych do komputerów podłączonych do Internetu. Dane te przenoszono na dyskietkę, a następnie na maszynę zajmującą się obsługą transakcji. (We wczesnych latach zawodnych sieci kompute-

⁴ Ibidem.

rowych firmy nazywały to rozwiązanie „siecią tenisówkową”, rozwiązaniem awaryjnym na wypadek problemów z funkcjonowaniem sieci). Do komputera CC Motel podłączono jedynie modem telefoniczny, za pośrednictwem którego nawiązywano kontakt z firmami obsługującymi karty kredytowe oraz dystrybutorami książek. Wykorzystywano go zarówno do obciążania kart kredytowych, jak i do zamawiania książek od dystrybutorów. Najpierw składano zamówienie, aby upewnić się, że dana pozycja jest dostępna. Dopiero w dalszej kolejności obciążano kartę kwotą płatności.

Mimo swej śmiesznej wręcz prostoty ten pierwotny system sprawdził się dosyć dobrze. Nie ulegało jednak wątpliwości, że z chwilą znacznego wzrostu zamówień trzeba go będzie zastąpić czymś innym. Davis wspominał później, że system ten pojawiał się w jego koszmarach sennych⁵. Teoretycznie kopie zapasowe miały być przenoszone na inną maszynę każdego wieczoru, ale czasami zespół zapominał to zrobić. Czasami zdarzało się zgubić lub przez przypadek nadpisać pliki, które mogły zawierać dane dotyczące nawet kilkuset transakcji. W takich przypadkach trzeba było odwoływać się do komputera CC Motel i drukować całą listę numerów kart kredytowych, a następnie dzwonić do firmy obsługującej te karty i po kolei sprawdzać, czy wszystkie transakcje zostały przeprowadzone. Czasami gubiły się też pliki z numerami kart kredytowych i wówczas trzeba było prosić obsługującą je firmę o przefaksowanie listy transakcji. Ta jednak zawierała tylko cztery ostatnie cyfry numeru karty, w związku z czym ktoś w Amazonie musiał usiąść z listą i porównywać ją z wewnętrzną listą transakcji. „Nie podchodziliśmy zbyt poważnie do obowiązku utrzymywania danych w dobrym stanie” — powiedział Davis.

Strona zakupowa dysponowała też pewnymi atutami, o których wiele innych firm nie pomyślało, a dzięki którym klienci czuli się pewniej, korzystając z tego systemu. Na przykład użytkownik nie musiał się rejestrować, żeby zacząć poszukiwania albo umieścić książki w koszyku. „Pozwalaliśmy ludziom pokonać znaczną część procesu zamówienia jeszcze przed założeniem konta, ponieważ na tym polegało się wiele wczesnych stron e-handlowych” — stwierdził Kaphan.

⁵ Ibidem.



Aby ukończyć obawy przed pozostawianiem numeru karty kredytowej w sieci, Jeff nakazał uczynić proces zamawiania „łagodnym”, jak to ujmuje Kaphan. Klient mógł pozostawić zaledwie kilka ostatnich cyfr numeru swojej karty kredytowej, a następnie przez telefon podać jego całość, gdy zamówienie będzie już gotowe do opłacenia. Amazon utwierdzał też klienta w przekonaniu, że jego karta zostanie obciążona płatnością dopiero na etapie ostatniego kroku. W ten sposób uciszał ewentualne obawy przed przypadkowym zakupem książki. „Na każdym kolejnym etapie zapewnialiśmy użytkownika, że dopóki ostatecznie nie zdecyduje się na zamówienie, nic nie jest definitywne” — mówił Kaphan. „Pamiętam, że obok przycisku umożliwiającego umieszczenie towaru w koszyku znalazła się informacja typu: »Zawsze możesz go potem stamtąd wyjąć«”.

To wszystko wpisywało się w zalecenia Bezosa, który dążył do stworzenia najlepszej strony na rynku. Wszyscy programiści traktowali tę filozofię bardzo poważnie. Internet był dla większości ludzi czymś nowym, nie do końca zrozumiałym, niekiedy więcej niż tylko odrobinę onieśmielającym, w związku z czym wzbudzanie zaufania było — i zresztą nadal jest — dużą wartością w sieci. System Amazon.com przyczyniał się do urzeczywistniania celu w postaci tworzenia dobrego doświadczenia dla klienta. Bezos doskonale rozumiał, że to sprawa kluczowa dla sukcesu jego firmy.

Tak naprawdę Davis i Kaphan stworzyli coś więcej niż tylko godną zaufania i prostą w obsłudze stronę. Dzięki ich wysiłkom zakupy na stronie przebiegały sprawniej niż poza siecią. Każda dobra strona powinna wykorzystywać technologię komputerową oraz internetową w taki sposób, aby za jej pomocą można było robić rzeczy nieosiągalne w fizycznej rzeczywistości. Tylko nieliczne spośród wczesnych dotcomów potrafiły sprostać temu wyzwaniu. Bezos doszedł jednak do wniosku, że jeśli klient będzie mógł uzyskać to samo poza siecią, to nie będzie miał interesu w tym, aby korzystać z nowego medium, które wydaje mu się nie do końca zrozumiałe, a być może nawet przerażające. „Internet jest dopiero w powijakach” — mówił wówczas Bezos. „Aby odnieść sukces w krótkiej czy średniej perspektywie, należy podejmować działania, które prowadzą do przedstawienia klientowi propozycji o wartości niewiarygodnie atrakcyjnej w porównaniu z tym, z czego może korzystać w sposób tradycyjny.

Najogólniej rzecz biorąc, oznacza to, że w chwili obecnej w sieci należy robić tylko to, czego w inny sposób zrobić się nie da”⁶.

Programiści Amazona znaleźli sposób na to, aby zaoferować klientowi coś nadzwyczajnego. Umożliwili mu wyszukiwanie w firmowej bazie danych informacji na temat książek i autorów. Kaphan wykorzystał swoje doświadczenie w tworzeniu hiperłączy, czyli odnośników prowadzących od jednej informacji do drugiej. Wspólnie z Davisem dokonali przeglądu wszystkich dostępnych w firmowej bazie notek biograficznych na temat autorów i zaczęli przeplatać je odnośnikami. Klienci mogli zatem przeszukiwać dane pod kątem konkretnych tematów lub autorów, którzy wzbudzili ich zainteresowanie. Jeśli spodobała im się jedna książka, mogli kliknąć w nazwisko autora i znaleźć inne napisane przez niego tytuły. Mogli też kliknąć w kategorię tematyczną, aby poznać inne podobne książki. Komu potrzebny klasyczny system katalogowy? „Zawsze wydawało mi się, że zastosowanie hiperłączy w informacjach bibliograficznych będzie miało kluczowe znaczenie [dla sukcesu Amazona w początkowym okresie] ” — mówił Kaphan. „Dzięki nim można się było poruszać po ogromnej przestrzeni pełnej dostępnych książek”.

Programiści Amazona musieli nie tylko eliminować różne błędy w zakresie wewnętrznego funkcjonowania strony, lecz także zadbać o jej sprawną współpracę z kilkoma różnymi przeglądarkami, z których każda działała na nieco innej zasadzie. Internet spopularyzował się dzięki przeglądarce graficznej, dzięki której nawigacja ograniczała się do wskazywania i klikania różnych elementów. We wczesnym okresie rozwoju Internetu nikt nie mógł jednak przewidzieć, jaka przeglądarka zyska sobie największą popularność.

Studenci z całego świata tworzyli liczne nowe wyszukiwarki graficzne, zdolne wykorzystać potencjał standardów komunikacyjnych World Wide Web opracowanych przez Tima Bernersa-Lee z Europejskiego Ośrodka Badań Jądrowych zlokalizowanego na przedmieściach Genewy. Do tego typu programów, stworzonych we wczesnym okresie, czyli na początku lat dziewięćdziesiątych, a dziś już całkowicie zapomnianych lub rzadko wspominanych, należały

⁶ Dickson L. Louie, *Amazon.com*, praca napisana w Harvard Business School, 9 kwietnia 1998.



Erwise opracowany na Politechnice Helsińskiej, ViolaWWW powstały na University of California w Berkeley czy Lynx stworzony na University of Kansas.

Do wzrostu zainteresowania Internetem w największym stopniu przyczyniła się jednak wyszukiwarka Mosaic, stworzona w kampusie University of Illinois w Urbana-Champaign, a konkretnie w słynnym National Center for Supercomputing Applications (NCSA). Stanowiła ona bazę dla programu Netscape Navigator, pierwszej komercyjnej (choć darmowej) wyszukiwarki, która odniosła sukces na rynku. Program ten stworzył były student uczelni z Illinois, który wcześniej pracował nad wyszukiwarką Mosaic. W 1995 roku Netscape miał już konkurencję w postaci programu Internet Explorer oferowanego przez Microsoft. Ostatecznie to ten drugi zdominował rynek.

Wiosną 1995 roku Amazon miał już swoją stronę internetową. Nie była ona jeszcze skończona, ale działała na tyle sprawnie, że można ją było udostępnić do przetestowania kilkuset znajomym po uprzednim wydobyciu od nich deklaracji zachowania wszystkiego w tajemnicy. Obiecawszy nikomu o tym projekcie nie mówić, testerzy beta rozpoczęli wyszukiwanie książek i dokonywanie zakupów na niby.

W trakcie tych testów programiści Amazona stwierdzili między innymi, że brakuje im możliwości odtworzenia przebiegu aktywności poszczególnych użytkowników. Jeżeli ktoś kupił książkę, a potem rozpoczął poszukiwania innego tytułu, komputery Amazona nie potrafiły stwierdzić, czy działania te podejmuje w istocie jedna i ta sama osoba. To jedna z takich rzeczy, o których się nie myśli, dopóki nie dostrzeże się ich braku. Trzeba było stworzyć system gromadzący informacje na temat aktywności konkretnego użytkownika w jednym pliku, do którego można by się odwołać, gdy ten klient powróci na stronę.

Jeden z najważniejszych aspektów funkcjonowania tej strony dobitnie uwidaczniał brak niezbędnych zasobów. W początkowym okresie programiści w niewielkim stopniu posługiwali się grafiką — przede wszystkim dlatego, że nią nie dysponowali. Oni sami nie byli grafikami, a wielu wydawców bądź nie posiadało, bądź nie chciało udostępniać im swoich materiałów graficznych. Tymczasem okazało się, że klienci lubią grafikę. W tamtym czasie łącza internetowe były bardzo wolne, w związku z czym elementy graficzne ładowały

się dosyć długo. Poza tym niektóre z wczesnych wyszukiwarek obsługiwały wyłącznie tekst, nie radziły sobie z grafiką. Kaphan i Davis zadbali więc o to, aby wszystkie niezbędne informacje na stronie wyświetlały się niezależnie od grafiki. Dziś wystarczy wyłączyć obsługę elementów graficznych w wyszukiwarce, żeby przekonać się, jak wiele kluczowych informacji i odnośników zniknie z większości stron.

Również tę kwestię większość wczesnych dotcomów lekceważyła. Pod wpływem błędnego przekonania, że strona sprawia przez to wrażenie bardziej profesjonalnej, a reklamy bardziej rzucają się w oczy, firmy te zamieszczały na swoich stronach możliwie dużo grafiki (niektóre nadal tak robią). W rzeczywistości jednak witryny stawały się od tego bardziej irytujące i mniej czytelne. Warto wspomnieć, że Google również się później na tym potknął, co dowiodło wyższości przejrzystej strony internetowej nad błyskającymi obrazkami i krzykliwymi efektami dźwiękowymi, przywołującymi na myśl emitowane w późnych godzinach nocnych telezakupy.

Bezos musiał improwizować, żeby uporać się z tymi nieoczekiwanymi problemami. Robił to gorliwie, niekiedy uciekając się nawet do drobnych przekrętów. Zależało mu między innymi na przeprowadzeniu testów systemów zamówień, które zapewniłyby ich sprawne funkcjonowanie i umożliwiły eliminację występujących błędów. To oznaczało, że należy zamawiać po jednej książce. Tymczasem dystrybutorzy przyjmowali tylko zamówienia na co najmniej dziesięć pozycji. Bezos powiedział później w wystąpieniu, że proponował im dodatkową opłatę za przesłanie jednej książki, oni mimo to odmówili odstąpienia od procedury. Bezos odkrył jednakże, że jeśli niektórych książek nie ma akurat na stanie, dystrybutorzy dostarczą pozostałe i naliczą opłatę wyłącznie za zrealizowaną część zamówienia. Potem trafił na nikomu nieznaną książkę o porostach, którą dystrybutorzy rzekomo mieli w ofercie, ale której brakowało w magazynach. Aby więc przeprowadzić swoje testy, zaczął zamawiać tę książkę, którą faktycznie chciał kupić, oraz dziewięć egzemplarzy pozycji o porostach. „Dystrybutorzy dostarczali zamówioną pozycję wraz ze szczerymi przeprosinami za brak możliwości realizacji reszty zlecenia, czyli dziewięciu książek o porostach” — powiedział. „Na etapie testów naszych systemów bardzo dobrze się to sprawdziło.



Później rozmawiałem o tym z ludźmi z tych firm i wspólnie sobie z tego żartowaliśmy. Oni sami uważali, że to bardzo zabawne”⁷.

Pod wieloma względami pierwotny projekt Amazona zrodził się z połączenia kolejnych prób i błędów, słusznym domysłom, przypadku i błyskotliwej improwizacji. Mały zespół ani na chwilę nie zapominał jednak o rzeczy najważniejszej, czyli o priorytetowym traktowaniu potrzeb klienta — kwestii ważniejszej niż wyciąganie z ich wirtualnych portfeli możliwie dużej liczby dolarów. Zespół bacznie obserwował, co się klientom podoba, a co nie. To podejście zapewniło firmie Amazon udany start, a później stało się jej drogowskazem do świetlanej przyszłości.

⁷ Bezos, *A Bookstore by Any Other Name*.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



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

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

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

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

po prostu kup!

Zostać najbardziej skupioną na kliencie firmą na świecie — firmą, która umożliwi mu dotarcie do wszystkiego, co chciałby kupić przez internet.

deklaracja misji Amazon.com

Dlaczego Amazon odniósł tak wielki sukces, podczas gdy konkurencja już dawno zwinęła interes? Niekwestionowanym ojcem sukcesu jest Jeff Bezos (zawód: dyrektor generalny i innowator). Dzięki umiejętności perspektywicznego myślenia oraz bezwzględnemu wyczuciu biznesowemu Bezos zmienił swoją firmę w internetowego giganta dyktującego rynkowe warunki.

Oto opowieść o człowieku, który z komputerowego maniaka stał się przedsiębiorcą z misją zrewolucjonizowania świata. Jeśli chcesz się dowiedzieć, w jaki sposób pracuje ten genialny biznesowy umysł i jak podejmuje strategiczne decyzje, ta książka będzie dla Ciebie prawdziwym objawieniem. Z pewnością dzisiejsze rewolucyjne pomysły Bezosa będą jutro kopiowane przez resztę świata. Pozwól porwać się tej inspirującej opowieści i wyjdź poza tysięczne grono kopistów!

RICHARD L. BRANDT jest wielokrotnie nagradzanym dziennikarzem, który od ponad dwudziestu lat pisze o Dolinie Krzemowej. Dał się poznać przedstawicielom społeczności technologicznej jako korespondent magazynu *BusinessWeek*. Za swoją pracę otrzymał National Magazine Award. Napisał również książkę *Potęga Google'a* o założycielach firmy Google.

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: 11929



Księgarnia internetowa:

<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900



0 601 339900

o n e
p r e s s

Sprawdź najnowszą promocję:

● <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

● <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

● <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-246-5339-3



Cena: 34,90 zł

9 788324 653393