

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

Hoofdstuk 1

HOUSE OF QUANTS

Voordat Amazon.com naar eigen zeggen de grootste boekhandel of de dominantste webwinkel ter wereld was, was het een idee dat in New York door de kantoren zweefde van een van de ongebruikelijkste firma's op Wall Street: D. E. Shaw & Co.

Dit *quantitative hedge fund*, een hedgefonds dat belegt op grond van statistieken dat door werknemers liefdevol DESCO genoemd werd, was in 1988 opgericht door David E. Shaw, eerder professor computerwetenschappen aan Columbia University. Samen met de oprichters van andere innoverende *quant houses* van die tijd, zoals Renaissance Technologies en Tudor Investment Corporation, verkende Shaw het gebruik van computers en ingewikkelde wiskundige algoritmes om afwijkende patronen te vinden op aandelenmarkten overal ter wereld, iets wat wij meestal 'technische analyse' noemen. Als de prijs van een aandeel in Europa een fractie hoger is dan de prijs van hetzelfde aandeel op hetzelfde moment in bijvoorbeeld de VS, dan schreven de computernerds bij DESCO, die inmiddels Wall Street-cowboys waren geworden, een stukje software om snel grote aantallen van het aandeel te verhandelen en zo gebruik te maken van dat kleine prijsverschil.

De meesten binnen de financiële gemeenschap wisten maar weinig over D. E. Shaw en de oprichter wilde dat graag zo houden. De firma opereerde het liefst zo onopvallend mogelijk en zette geld in van rijke investeerders zoals miljardair en kapitaalverschaffer Donald Sussman en de familie Tisch, terwijl de wiskundige formules die werden gebruikt uit handen van de concurrentie moesten blijven. Shaw was ervan overtuigd dat, als DESCO een firma wilde zijn die nieuwe benaderingen van

MR. AMAZON

investeren verkende, geheimhouding van bedrijfsinzichten noodzakelijk was en dat de concurrentie niets te weten mocht komen over het gebruik van de door de computer bepaalde koop- en verkoopgrenzen.

David Shaw werd volwassen in de tijd dat moderne supercomputers het licht zagen. Hij promoveerde in 1980 aan Stanford in de informatica en vertrok naar New York om onderwijs te geven aan de informaticafaculteit van Columbia University. Begin jaren tachtig probeerden hightechbedrijven hem te verleiden om over te stappen naar de particuliere sector. Uitvinder Danny Hillis, oprichter van de producent van supercomputers Thinking Machines Corporation en later een van Jeff Bezos' beste vrienden, had Shaw bijna over weten te halen om voor hem te komen werken aan het ontwerpen van parallelle supercomputers. Shaw had belangstelling getoond voor de aangeboden baan, maar zag er toch van af en liet Hillis weten dat hij iets lucratievers wilde gaan doen en als hij rijk was, altijd nog naar de supercomputers over kon stappen. Hillis zette hiertegenover dat als Shaw rijk werd – hetgeen onwaarschijnlijk was – hij nooit naar informatica zou terugkeren. Nadat Shaw miljardair geworden was en het besturen van D. E. Shaw aan anderen had overgelaten, keerde hij er wel naar terug. 'Ik had het op beide punten vreselijk mis,' aldus Hillis.

In 1986 slaagde bank Morgan Stanley erin hem los te weken uit de universitaire wereld en voegde hem toe aan een beroemde groep medewerkers die bezig was met het ontwerpen van software voor statistische arbitrage, het winst maken op prijsverschillen tussen effecten. Hij verliet de bank in 1988 en begon met \$ 28 miljoen startkapitaal van investeerder Donald Sussman zijn eigen bedrijf boven een communistische boekhandel in West Village in Manhattan.

Door zijn opzet zou D. E. Shaw een ander soort Wall Street-firma worden. Shaw nam geen financieel specialisten in dienst, maar informatici en wiskundigen, goede denkers met een ongebruikelijke achtergrond, veelbelovende diploma's en meer dan een beetje sociaal onaangepast. Bob Gelfond, die bij DESCO kwam werken toen de firma naar een bovenverdieping aan Park Avenue South was verhuisd, vertelde dat 'David de macht van technologie en computers op wetenschappelijke wijze op financiën wilde zien toegepast' en dat hij 'opkeek naar Gold-

House of quants

man Sachs en een even iconische Wall Street-firma wilde opbouwen’.

David Shaw bracht op velerlei manieren een gevoel van veeleisendheid binnen het management van zijn bedrijf. Regelmatig stuurde hij dienstbevelen aan zijn medewerkers om de naam van de firma op zijn specifieke manier te schrijven: met een spatie tussen de D. en de E. Ook gelastte hij dat iedereen de beschrijving van wat het bedrijf deed, uit zijn hoofd leerde: het ‘verhandelen van aandelen, obligaties, futures, opties en andere financiële instrumenten’ – en precies in die volgorde. Shaws strikte opstelling strekte zich ook uit over wezenlijker zaken: ieder van zijn informatici kon een idee aandragen om in bepaalde effecten te handelen, maar dat moest wel een streng wetenschappelijk onderzoek doorstaan en statistische tests moesten bewijzen dat het idee valide was.

In 1991 groeide D. E. Shaw snel en het bedrijf verhuisde naar de bovenste verdiepingen van een wolkenkrabber in hartje Manhattan, een blok van Times Square. De spaarzaam maar opvallend ingerichte kantoren van de firma, naar een ontwerp van Steven Holl, omvatten een hal van twee verdiepingen hoog; gekleurd licht werd geprojecteerd in uitsparingen in de grote witte muren. Dat najaar was Shaw hier gastheer tijdens een fundraiser van \$ 1000 per toegangskaartje voor presidentskandidaat Bill Clinton, waar gasten aanzaten als Jacqueline Onassis. De werknemers werd verzocht het kantoor tijdig voor het evenement te verlaten. Jeff Bezos, een van de jongste vice presidents van de firma, ging met collega’s voetballen, maar eerst liet hij zich nog even op de foto zetten met de toekomstige president.

Bezos was toen in de twintig, 1,72 m lang, al kalend en had het fletse, gerimpelde gezicht van een echte workaholic. Hij had vijf jaar op Wall Street gewerkt en blijkbaar op iedereen indruk gemaakt met zijn intelligentie en tomeloze vastberadenheid. Nadat hij in 1986 aan Princeton was afgestudeerd, werkte Bezos voor enkele Columbia-professoren bij een bedrijf genaamd Fitel, dat een eigen trans-Atlantisch computernetwerk voor effectenhandelaren ontwikkelde. Graciela Chichilnisky, een van de oprichters en Bezos’ baas, herinnert zich hem als een bekwame en energieke medewerker die onvermoeibaar doorwerkte en op verschillende momenten de bezigheden van het bedrijf in Londen en Tokio leidde. ‘Het interesseerde hem niets wat andere mensen dachten,’ aldus Chi-

MR. AMAZON

chilnisky. 'Als je hem een groot intellectueel probleem voorlegde, beet hij zich erin vast en zorgde hij dat het opgelost werd.'

Bezos verhuisde in 1988 naar de effectenfirma Bankers Trust, maar toen al, gefrustreerd door wat hij beschouwde als institutionele weerzin bij bedrijven om vraagtekens te zetten bij de bestaande status-quo, keek hij uit naar een gelegenheid om zijn eigen bedrijf te beginnen. In 1989-1990 werkte hij enkele maanden lang in zijn vrije tijd aan een start-up met een jonge medewerker van Merrill Lynch, Halsey Minor, die later het onlinenieuwsnetwerk CNET zou beginnen. Het jonge bedrijfje, dat op de ontvanger toegesneden nieuwsbrieven wilde verzenden via de fax, stortte in toen Merrill Lynch de toegezegde financiering introk. Maar Bezos had indruk gemaakt. Minor vertelde dat Bezos heel zorgvuldig studie had gemaakt van een paar rijke zakenmannen en dat hij met name bewondering had voor Frank Meeks, de ondernemer uit Virginia die een fortuin had verdiend aan het in franchise geven van Domino's Pizza. Bezos bewonderde evenzeer de informaticus en pionier Alan Kay en citeerde vaak diens opmerking dat 'een bepaald gezichtspunt 80 punten van je IQ uitmaakt'. Met andere woorden: kijken naar iets op een compleet nieuwe manier, verbreedt je inzicht enorm. 'Hij ging bij iedereen in de leer,' aldus Minor. 'Ik geloof niet dat er iemand was die Jeff ontmoette, die hij losliet voordat hij alles had geleerd wat van die persoon te leren viel.'

Bezos was helemaal klaar met Wall Street toen een headhunter hem ervan wist te overtuigen dat hij de bazen van een of andere financiële firma moest ontmoeten, een bedrijf met een ongebruikelijke oorsprong, DESCO. Later zou Bezos zeggen dat hij met David Shaw een soort soulmate op de werkvloer had gevonden, 'een van de weinige mensen die ik ken met een volledig ontwikkelde linkerhersen helft en een volledig ontwikkelde rechterhersen helft'.¹

Bij DESCO toonde Bezos al veel van de typische eigenschappen die zijn medewerkers bij Amazon later ook zouden opvallen. Hij werkte gedisciplineerd en zorgvuldig, schreef constant ideeën op in een notitieboekje dat hij altijd bij zich droeg, alsof ze hem zouden ontschieten als hij dat niet deed. Hij nam snel afscheid van oude zaken en verwelkomde nieuwe als zich betere mogelijkheden aandienend. Hij had ook die jon-

House of quants

gensachtige opwinding en natuurlijk die doordringende schaterlach die de wereld later zou leren kennen.

Bezos dacht over alles analyserend, ook over sociale situaties. Hij was in die tijd vrijgezel en ging op dansles, berekenend dat hij daardoor in aanraking zou komen met, wat hij noemde, *n+* vrouwen. Later gaf hij toe, zoals velen weten, dat hij dacht dat hij zo zijn *women flow*² kon vergroten, een verwijzing naar de Wall Street-term *deal flow*, het aantal nieuwe mogelijkheden dat een bankier kan aangrijpen. Jeff Holden, die eerst bij D. E. Shaw onder Bezos werkte en later bij Amazon, zei dat hij ‘de meest introspectieve man was die ik ooit heb ontmoet. Over alles in zijn leven was hij heel methodisch.’

D. E. Shaw hanteerde geen van die nodeloze formaliteiten die andere Wall Street-firma’s hanteerden en van buiten beschouwd leek het eerder op een jong bedrijf in Silicon Valley. Medewerkers droegen jeans of katoenen broeken, nooit jasje-dasje, en de hiërarchie was vlak (al werd de sleutel informatie over de wiskundige formules ook intern geheimgehouden). Bezos leek het idee van een ononderbroken werkdag te omarmen; in zijn kantoor lag een slaapzak en in de vensterbank een schuimrubber matras voor het geval hij er moest overnachten. Nicholas Lovejoy, een collega die later ook naar Amazon ging, denkt dat de slaapzak ‘er net zozeer voor de show lag als dat hij nuttig was’. Als ze dan DESCO verlieten, gingen Bezos en zijn collega’s vaak nog samen iets doen en speelden ze backgammon of bridge tot diep in de nacht, vaak om geld.

Het bedrijf breidde uit en David Shaw begon te denken over hoe hij zijn basis aan talenten kon verbreden. Hij ging naast de wis- en natuurkundenerds die hij al had, op zoek naar wat hij generalisten noemde, mensen die als de besten van hun jaar waren afgestudeerd en die een bijzonder talent hadden op een bepaald gebied. De firma haalde ook de stofkam door de rangen van buitenlanders die met een Fullbright-beurs in de vs gestudeerd hadden en door de lijstjes namen van studenten aan de beste universiteiten en stuurde honderden brieven waarin de firma werd geïntroduceerd met de mededeling: ‘Wij benaderen het werven van personeel op een onvergeeflijk elite manier.’

Wie op de brief reageerde en bijzonder genoeg leek, en wiens cijfers

MR. AMAZON

en de uitkomsten van een geschiktheidstest hoog genoeg waren, werd naar New York gehaald voor een slopende dag van gesprekken. Medewerkers stelden de sollicitanten het liefst willekeurige vragen, zoals 'Hoeveel faxmachines staan er in totaal in de vs?' De bedoeling hiervan was dat ze wilden zien hoe kandidaten moeilijke vragen trachtten op te lossen. Na de gesprekken kwamen alle medewerkers die bij de sollicitatieprocedure betrokken waren, bij elkaar om één van vier meningen over iedere kandidaat te geven: beslist niet aannemen, beter niet aannemen, misschien aannemen en absoluut aannemen. Eén persoon die nee zei, was voldoende om een sollicitant niet aan te nemen.

Later zou Bezos deze procedures, samen met een paar andere managementtechnieken van Shaw, onveranderd meenemen naar Seattle. Nu nog gebruiken de medewerkers van Amazon dezelfde categorieën om te stemmen over sollicitanten.

De uitgebreide manier om sollicitanten te werven en de gesprekken van de sollicitatieprocedure van DESCO pasten precies bij Bezos' instelling. En ze haalden iemand naar de firma die Bezos' levenspartner zou worden. MacKenzie Tuttle, die Engels had gestudeerd aan Princeton en in 1992 was afgestudeerd en die onderzoeksassistente was van schrijfster en Nobelprijswinnares Toni Morrison, kwam bij de firma werken als administratief medewerker en werd later Bezos' assistent. Lovejoy herinnert zich hoe Bezos op een avond een limousine huurde en verscheidene collega's meenam naar een nachtclub. 'Hij trakteerde de hele groep, maar het ging hem duidelijk om MacKenzie,' vertelde hij.

Later vertelde MacKenzie echter dat zij het was geweest die een oogje had laten vallen op Bezos, en niet andersom. 'Mijn kantoor bevond zich naast dat van hem en de hele dag hoorde ik die legendarische lach,' vertelde ze *Vogue* in 2013. 'Hoe kon je niet verliefd worden op die lach?' Ze begon haar pogingen om hem te versieren met een uitnodiging voor de lunch. Drie maanden nadat ze verkering kregen, verloofden ze zich, en weer drie maanden daarna, in 1993, trouwden ze.³ Op hun huwelijksfeest in The Breakers, een resort in West Palm Beach, werden spelletjes voor volwassenen gespeeld en was er een late-night party aan het zwembad van het hotel. Namens D. E. Shaw waren Bob Gelfond en een programmeur, Tom Karzes, aanwezig.

House of quants

Ondertussen groeide DESCO snel en werd daardoor steeds moeilijker te besturen. Verschillende collega's uit die tijd vertellen dat David Shaw een consultant in de arm nam die alle leden van het directieteam de Myers-Briggs-test afnam. Vreemd was het niet dat iedereen er als introvert uitkwam. Het minst introverte lid van het team was Jeff Bezos. Begin jaren negentig ging hij bij D. E. Shaw dan ook door voor die ene symbolische extrovert.

Bij DESCO was Bezos een natuurlijke leider. In 1993 leidde hij vanuit New York de groep die in Chicago in opties handelde en daarna leidde hij de veelbesproken introductie van de derde-markthandel, het verhandelen van effecten zonder tussenkomst van de beurs, in dit geval de New York Stock Exchange, en dus ook zonder de gebruikelijke commissie te hoeven betalen.⁴ Volgens Brian Marsh, programmeur bij de firma die later naar Amazon ging, was Bezos 'ongelooflijk charismatisch en overtuigend over het derde-marktproject. Je kon toen overduidelijk zien dat hij een geweldige leider was.' Bezos' afdeling stond echter constant onder druk. De dominante speler op dit terrein was ene Bernard Madoff, de architect van de enorme Ponzifraude, de piramide-zwendel die in 2008 aan het licht kwam. Madoffs eigen derde-marktafdeling was de eerste in deze handel en wilde aan de top blijven. Bezos en zijn team konden door hun ramen hoog boven de stad Madoffs kantoren in het Lipstick Building in East Side zien.

Terwijl de rest van Wall Street D. E. Shaw als een zeer gesloten hedgefonds beschouwde, zag de firma zichzelf toch anders. David Shaw vond zijn bedrijf niet zozeer een hedgefonds, maar een veelzijdig technisch laboratorium vol vernieuwers en getalenteerde programmeurs die informatica konden toepassen op uiteenlopende problemen.⁵ De beurs was alleen maar het eerste domein waar het die vaardigheden op toepaste.

Dus in 1994, toen de mogelijkheden van het internet zich onthulden aan de enkelen die goed keken, had Shaw het idee dat zijn bedrijf in de unieke positie was om daar gebruik van te maken. En degene die hij aanwees om daar leiding aan te gaan geven, was Jeff Bezos.

D. E. Shaw was inderdaad in de ideale situatie om voordeel te trek-

MR. AMAZON

ken uit internet. De meeste werknemers beschikten niet over aan een mainframe verbonden terminals om mee te handelen, maar over workstations van Sun met internettoegang en ze maakten gebruik van internettools als Gopher, Usenet, e-mail en Mosaic, een van de eerste webbrowsers. Om documenten te schrijven gebruikten ze een pakket macro's, L^AT_EX, voor het schrijffprogramma T_EX, dat vooral gehanteerd wordt om wetenschappelijke teksten te schrijven en op te maken. Bezos weigerde het echter aan te raken, volgens hem was het nodeloos ingewikkeld. D. E. Shaw behoorde tot de allereerste bedrijven op Wall Street om zijn URL te registreren. Uit de internetarchieven blijkt dat de domeinnaam Deshaw.com al in 1992 werd geclaimd. Goldman Sachs volgde pas in 1995 en Morgan Stanley zelfs pas het jaar daarna.

Shaw, die internet en zijn voorganger, ARPANET, al gebruikte in zijn jaren als hoogleraar, was bezeten van de commerciële en sociale implicaties van een wereldwijd computernetwerk. Bezos had in 1985 met internet kennisgemaakt tijdens zijn colleges astrofysica aan Princeton, maar had niet aan de commerciële mogelijkheden gedacht totdat hij bij DESCO kwam. Shaw en Bezos gingen wekelijks een paar uur bij elkaar zitten om te brainstormen over ideeën voor de technologische golf die aan kwam rollen; daarna ging Bezos met alle ideeën aan de slag om hun haalbaarheid te bepalen.⁶

Begin 1994 kwamen er enkele concepten uit die gesprekken tussen Bezos, Shaw en anderen bij D. E. Shaw die hun tijd ver vooruit waren. Een daarvan was het idee voor een gratis, door advertenties betaalde e-mail voor consumenten – het idee achter het veel latere Gmail en Yahoo Mail. DESCO ontwikkelde dat plan verder in een bedrijf genaamd Juno, dat in 1999 naar de beurs ging en al gauw fuseerde met concurrent NetZero.

Een ander idee was om een nieuw soort financiële dienst te ontwikkelen waardoor internetgebruikers aandelen en obligaties online konden verhandelen. In 1995 bracht Shaw dit onder bij dochterbedrijf FarSight Financial Services, een voorganger van bedrijven als e-Trade. Later verkocht hij het aan Merrill Lynch.

Shaw en Bezos bespraken nog een idee. Ze noemden het *the everything store*, de winkel-van-alles.

House of quants

Volgens verscheidene toenmalige topmannen van DESCO was het idee voor de winkel-van-alles eenvoudig: een internetbedrijf dat als tussenpersoon fungeerde tussen klanten en producenten en over de hele wereld bijna elk soort product verkocht. Een belangrijk element in die vroege versie was dat klanten van het door hen gekochte product een recensie konden schrijven en achterlaten, een meer egalitaire en geloofwaardiger versie van de oude catalogusrecensies die Montgomery Ward van zijn eigen leveranciers kreeg aangeleverd. Shaw zelf bevestigde het concept voor de internetwinkel in 1999 voor *New York Times Magazine*: ‘Het idee was altijd dat iemand winst mocht maken als tussenpersoon. De sleutelvraag is echter: wie gaat die tussenpersoon worden?’⁷

Geïntrigeerd door Shaws overtuiging dat internet absoluut belangrijk zou gaan worden, begon Bezos zich te verdiepen in de groei ervan. Een schrijver en uitgever in Texas, John Quarterman, was kort daarvoor begonnen met *Matrix News*, een maandelijks te verschijnen nieuwsbrief waarin het internet enthousiast werd aangeprezen en de commerciële mogelijkheden behandeld werden. Vooral een aantal cijfers uit de uitgave van februari 1994 viel op. Voor de eerste keer analyseerde Quarterman de groei van het toen één jaar oude world wide web en hij wees erop dat de eenvoudige, gebruiksvriendelijke interface een veel breder publiek aansprak dan andere internettechnologieën. In een grafiek liet hij zien dat het aantal bytes dat over het web werd verzonden, tussen januari 1993 en januari 1994 toegenomen was met een factor 2057. Uit een andere grafiek bleek dat het aantal datapakketten dat verzonden was, in dezelfde periode 2560 keer zo groot was geworden.⁸

Bezos zag in een oogopslag dat de activiteiten op het web in het algemeen dat jaar met een factor van ongeveer 2300 waren toegenomen – ofwel met 230 000 procent. ‘Dingen groeien gewoon niet zo snel,’ zei Bezos later. ‘Het is hoogst ongebruikelijk, en het zette me aan het denken: wat voor soort bedrijfsplan zou in de context van die groei kunnen passen?’⁹ (Bezos zei in de eerste jaren van Amazon in toespraken ook graag dat het de ‘2300 procent’ jaarlijkse groei van het web was die hem uit zijn zelfgenoegzaamheid had wakker geschud. Hetgeen een historisch interessante voetnoot is: Amazon is begonnen met een rekenfout.)

Bezos concludeerde dat een echt warenhuis waar alles te koop was,

MR. AMAZON

onpraktisch zou zijn, in het begin tenminste. Hij maakte een lijstje van twintig mogelijke productcategorieën, zoals software, kantoorbenodigdheden, kleding en muziek. De categorie die er uiteindelijk uitsprong als de beste optie, was boeken. Dat waren echte handelsartikelen; een exemplaar in de ene winkel was identiek aan dat in een andere winkel en de kopers wisten dus altijd wat ze kregen. In die tijd waren er twee boekengroothandels van naam, Ingram en Baker & Taylor. Een nieuwe boekverkoper hoefde dus niet al die duizenden uitgevers stuk voor stuk te benaderen. En het allerbelangrijkst was dat er wereldwijd zo'n drie miljoen titels verkrijgbaar waren, veel meer dan Barnes & Noble of Borders, nu failliet, ooit in voorraad kon hebben.

Als hij niet direct een heel warenhuis kon inrichten, dan kon hij de essentie – onbeperkte keuze – tenminste in één belangrijke productcategorie vangen. 'Met die enorme diversiteit van producten zou je een onlinewinkel kunnen opbouwen die gewoonweg op geen enkele andere manier kan bestaan,' aldus Bezos. 'Je kunt een echte superwinkel bouwen met een uitputtende keuze, en klanten waarderen keuze.'¹⁰

In zijn kantoor op de negenendertigste verdieping van 120 West Forty-Fifth Street kon Bezos zijn enthousiasme nauwelijks bedwingen. Met DESCO's hoofd personeelszaken, Charles Ar dai, bestudeerde hij de websites van enkele van de eerste onlineboekwinkels, zoals Book Stacks Unlimited dat gevestigd was in Cleveland, Ohio, en WordsWorth in Cambridge, Massachusetts. Ar dai heeft nog steeds het bonnetje van een aankoop die ze deden tijdens het testen van die eerste onlinewinkels. Hij kocht een exemplaar van Gardner Dozois' *Isaac Asimov's Cyberdreams* via de website van de Future Fantasy Bookstore in Palo Alto, Californië. Het kostte \$ 6,04. Toen het boek twee weken later arriveerde, scheurde Ar dai de kartonnen verpakking open en liet het Bezos zien. Het was tijdens het vervoer ernstig beschadigd. Niemand had nog verzonnen hoe je op de juiste wijze boeken via het internet moest verkopen, inclusief verzenden. Jeff Bezos zag het als een enorme, ongekende mogelijkheid.

Bezos wist dat D. E. Shaw nooit echt zijn bedrijf zou worden als hij bleef. De firma was in het begin volledig eigenaar van zowel Juno als FarSight, maar het was Shaw die aan het hoofd van de directie van beide

House of quants

stond. Als Bezos een echte eigenaar en ondernemer wilde zijn, met een aanmerkelijk aandeel in zijn eigen schepping en de mogelijkheid tot hetzelfde soort financiële vergoeding als zakenmannen zoals pizzamagenaar Frank Meeks, dan moest hij vertrekken uit zijn lucratieve en comfortabele thuis op Wall Street.

Wat hierna gebeurde werd een van de legenden die de beginjaren van het internet larderen. Dat voorjaar sprak Bezos met zijn baas David Shaw en vertelde hem dat hij een onlineboekwinkel wilde beginnen. Shaw stelde voor om even samen te gaan wandelen. Ze liepen twee uur lang door Central Park en bespraken het waagstuk en de ondernemersdrift. Shaw zei dat hij Bezos' impuls begreep en er begrip voor had – hij had hetzelfde gedaan toen hij Morgan Stanley de rug toekeerde. Ook merkte hij op dat D. E. Shaw snel groeide en dat Bezos al een fantastische baan had. En hij zei dat de firma uiteindelijk met zijn nieuwe bedrijf zou kunnen gaan concurreren. De twee kwamen overeen dat Bezos er nog een paar dagen over zou nadenken.

In die periode was Bezos net getrouwd en had een fijn appartement in de Upper West Side en een goede baan. Al had MacKenzie gezegd dat ze hem zou steunen als hij wilde gaan ondernemen, was de beslissing niet makkelijk. Bezos zou dit denkproces later in onwaarschijnlijk *geeky* termen beschrijven: hij zegt dat hij een 'spijtminimaliseerkader' bedacht om te besluiten wat zijn stap moest zijn op dit kruispunt in zijn carrière.

'Als je er middenin zit, kun je in verwarring raken door bijkomstigheden,' zei Bezos hier een paar jaar later over. 'Ik wist dat ik, als ik tachtig zou zijn, er bijvoorbeeld nooit over na zou denken waarom ik mijn Wall Street-eindejaarsbonus van 1994 liet schieten door midden in het jaar, op het slechtst denkbare moment, weg te gaan. Dat is niet het soort dingen waarover je je zorgen maakt als je tachtig bent. Op hetzelfde moment wist ik dat ik er enorm veel spijt van zou kunnen krijgen als ik niet meedeed aan dat ding dat internet heette en waarvan ik dacht dat het revolutionair was. Toen ik er op die manier over nadacht [...] was het ongelooflijk eenvoudig om mijn keuze te maken.'¹¹

Bezoz' ouders, Mike en Jackie, waren aan het einde van een driejarig verblijf in Bogotá, Colombia, waar Mike werkte als technicus voor

MR. AMAZON

Exxon, toen ze het telefoontje kregen. ‘Hoezo ga je boeken verkopen via internet?’ was volgens Mike Bezos hun eerste reactie. Ze maakten gebruik van de vroege onlinedienst Prodigy om met familieleden te communiceren en om het verlovingsfeestje van Jeff en MacKenzie te organiseren, dus het was geen onzekerheid over de nieuwe technologie die hen zenuwachtig maakte. Het was eerder dat ze zagen hoe een briljante zoon vaarwel zei tegen een goedbetaalde baan op Wall Street om een idee te gaan najagen dat klonk als het toppunt van onzin. Jackie Bezos stelde haar zoon voor om zijn nieuwe bedrijf’s avonds en in het weekeinde te gaan doen. ‘Nee, dingen veranderen snel,’ zei hij tegen haar. ‘Ik moet er vlug bij zijn.’

Nu begon Jeff Bezos serieus aan de voorbereidingen van zijn reis. In zijn appartement in Upper West Side hield hij een feestje om met vrienden de laatste aflevering te zien van *Star Trek: The Next Generation*. Daarna vloog hij naar Santa Cruz, Californië, om te praten met twee ervaren programmeurs die aan hem waren voorgesteld door Peter Laventhol, David Shaws eerste werknemer. Tijdens een etentje met blauwebessenpannenkoeken in het Old Sash Mill Café in Santa Cruz wist Bezos een van hen te intrigeren, start-up-veteraan Shel Kaphan. ‘Bezos was aangestoken door hetzelfde soort spanning als ik om wat er met het internet te gebeuren stond,’ aldus Kaphan. Samen zochten ze kantooruimte in Santa Cruz; pas later hoorde Bezos van een besluit uit 1992 van het Opperste Gerechtshof dat een eerder vonnis herriep: verkopers hoefden geen *sales tax* te innen in staten waar ze geen werkelijke activiteiten ontplooiden. Ten gevolge daarvan vestigden postorderbedrijven zich niet in drukbevolkte staten als Californië en New York, en dat zou Bezos ook doen.

Terug in New York deelde Bezos zijn collega’s mee dat hij D. E. Shaw ging verlaten. Kort daarop ging hij met Jeff Holden, die even daarvoor was afgestudeerd aan de universiteit van Illinois in Urbana-Champaign en die voor Bezos had gewerkt als programmeur voor zijn derde-markt-project, op een avond uit voor een borrel. De twee mochten elkaar. Holden kwam uit Rochester Hills, Michigan, en was als tiener onder de hackerssschuilnaam de Nova verslaafd geweest aan het kraken van de

House of quants

beveiliging van software tegen illegaal kopiëren. Hij was een fervent inlineskater en een snelle prater; hij sprak zo snel dat Bezos graag grapte dat Holden ‘mij geleerd heeft sneller te luisteren’.

Nu zaten ze tegenover elkaar in Virgil’s, een barbecuerestaurant aan Forty-Fourth Street. Bezos noemde zijn bedrijf voorlopig Cadabra Inc., maar was nog niet aan de naam gehecht. Holden schreef beide kanten van een blaadje uit een notitieboekje vol alternatieve namen. De naam die Bezos het mooiste vond van die rij was MakeItSo.com, naar het zo vaak geroepen commando van Captain Picard in *Star Trek*.

Onder een biertje vertelde Holden aan Bezos dat hij mee wilde. Maar Bezos was daar niet voor; zijn contract met D. E. Shaw bepaalde dat hij, als hij de firma zou verlaten, twee jaar lang geen medewerkers van Desco mocht aannemen. David Shaw was niet iemand die dat door de vingers zou zien. ‘Je bent net van school, je hebt een schuld. En dit is risikant,’ zei Bezos. ‘Blijf hier. Verhoog je marktwaarde en ik neem contact met je op.’

Later die maand pakten Jeff en MacKenzie hun spullen in en zeiden tegen de verhuizers dat ze maar vast door het land moesten gaan rijden; de volgende dag zouden ze contact opnemen en een adres opgeven. Eerst vlogen ze naar Fort Worth in Texas en leenden ze de Chevy Blazer uit 1988 van Bezos’ vader. Daarna reden ze in noordwestelijke richting met Bezos in de rechterstoel waar hij de begrote opbrengsten zat in te typen op een Excel-spreadsheet, bedragen die achteraf compleet incorrect zouden blijken te zijn. Ze probeerden in te checken in een Motel 6 in Shamrock, Texas, maar daar was geen kamer meer vrij. Ze legden zich dan maar neer bij een simpel motel langs de weg, de Rambler.¹² Toen MacKenzie de kamer had gezien, weigerde ze die nacht haar schoenen uit te trekken. De volgende morgen stopten ze bij de Grand Canyon en genoten daar van de zonsopkomst. Hij was dertig, zij vierentwintig, en samen schreven ze een verhaal over de start van een onderneming dat in het geheugen gegrift zou worden van miljoenen internetgebruikers en hoopvolle oprichters van nieuwe internetbedrijven na hen.

Er ging ruim een jaar voorbij voordat Jeff Holden weer eens iets van zijn vriend Bezos hoorde. Bezos had zich in Seattle gevestigd en hij mailde Holden de link naar een website. Ze noemden het bedrijf nu

MR. AMAZON

Amazon.com. De site was primitief, vooral tekst en niet erg indrukwekkend. Holden kocht via de site een paar boeken en gaf feedback. Weer ging er een jaar voorbij en eindelijk, enkele maanden nadat het beding in het contract met David Shaw verlopen was, ging Holdens telefoon.

Het was Bezos. 'Het is tijd,' zei hij. 'Dit gaat werken.'