

杰夫·贝索斯

专访贝索斯，做一个亿万富翁兼电商帝国缔造者是一种怎样的体验？

Döpfner: 杰夫，你以前在纽约做投资银行家。投资银行家实际上与企业家完全相反，他们自己不冒险——他们利用其他人承担的风险。你为什么觉得自己应该成为一名企业家，并真正去创办一家公司？

Bezos: 我从小就一直是那种看到什么东西都觉得自己可以再改进一下的人，比如这家餐厅怎么变得更好呢？我一直有这样的想法。

我认为人类最大的优点就是我们总是在改进事物。因此，如果企业家和发明家追随他们的好奇心，追随他们的激情，他们就会找到解决各种问题的办法。永远不会满足，你需要利用这一点。

另外，**在我看来，你需要重视的是你的客户而不是竞争对手。**有时会看到一些公司，即便是年轻的小型创业公司或企业家，都开始更加关注自己的竞争对手，而不是他们的客户。

如果是在大型成熟的行业里面，这可能是一个成功的方法，有些情况下他们会紧随其后，让其他竞争对手冲在前面试探和培育市场，甚至，走进死胡同。有创造力的公司尝试的很多新事物其实都是会失败的，这些错误和失败确实会很花钱。

因此，一个成熟行业中，或许增长速度缓慢，几乎没有大变化，但我们越来越频繁地看到，变化依然无处不在。你知道，我们在汽车工业中可以看到自动驾驶汽车，但是你也会在其他行业中看到它。

Döpfner: 你知道你的雄心真正来自哪里吗？是什么在驱使着你？

Bezos: 我真的不知道。我一直对某些事情充满热情，我在四年级时就爱上了电脑。

我非常幸运，我当时所在的小学有一台电传打字机，它可以连接到一个大型计算机。你可以想象一下这种类型的电传机：它们有打孔带，有一个 300 波特的调制解调器。你可以拨电话，把它放在摇篮里，上面有分时系统。

但没有一个老师知道如何使用它，我和另外两个孩子在放学后留下来学习如何编程，并且是从书本中自学。

实际上，我们都会有某种天赋，在生活中也都会拥有某些非常幸运的东西，其中最有力的一个就是你早期的榜样。

Döpfner: 你的祖父？

Bezos: 在很大程度上是的。我的妈妈、爸爸也是我的榜样。我妈妈在她 17 岁的时候就怀上了我，当时她还在上高中，在新墨西哥州的阿尔布开克，这是在 1964 年。

我可以向你保证，当时在新墨西哥州的这个地方，当一个高中时期怀孕的青少年并不酷，她需要面对非常艰难的处境。我祖父为她去辩护，但学校试图把她踢出去，他们觉得这简直不可思议，所以我所拥有的礼物就是，我有这样一个不可思议的家庭。

Döpfner：你能描述一下你的祖父吗？看起来他对你来说特别重要。

Bezos：对我来说超级重要，我和我的祖父母在一起度过了一段漫长美好的时光，特别是和我祖父在农场的时候。

我的祖父在南德克萨斯州有一个农场，从4岁到16岁，我都会在那里度过我的夏天。当我4岁的时候，他们把我带去共度暑假，好让我的父母休息一下。我那时还很年轻，很机灵，也是个调皮蛋。不管怎样，在我4岁的时候，他给我制造了一个我是在农场给他帮忙的幻觉。当然，这不是真的，但是我信了。

在我16岁的时候，我真的是在给农场帮忙了。我可以给牛接生，我们自己做了所有的兽医工作。有些牛甚至幸存了下来，哈哈，我们修好了风车，铺设了输水管道，建起了栅栏和谷仓，修好了你们之前说的推土机。

这种生活方式和我祖父本人一样有趣，无所不能。你可以想一下，他从不给兽医打电话，如果其中一只动物生病了，他就会自己想办法。

Döpfner：我们从中可以学到什么，如果这真的管用，那么还需要团队吗？

Bezos：做一个足智多谋的人，有问题的地方就有办法。

当然，当你做生意或是在团队任何岗位上的时候，你很快就会意识到，不仅要你自己足智多谋，还要你的团队足智多谋。这应该如何做到呢？

我要讲的故事有点长，但其中有大智慧。当时我们正在长途跋涉，祖母是个老烟枪。那时我大概10岁，大约是1974年左右，那会儿有大量反对吸烟广告试图说服人们戒烟。其中一个广告上有这样一个图形，上面写着「每吸一口烟都会让你的生命减少好几分钟。」也许是两分钟，记不清楚了。

于是，我坐在这辆长途汽车的后座上，计算着她已经吸走了多少年的寿命。那时我十岁了，这个算术对我来说很简单，所以当我完成计算时，我自然而然就骄傲地向她宣称她已经吸走了多少年的生命。但是我没想到的是，她突然哭了起来。

于是祖父停下车，把我从车里拉了出来。我也不知道将要发生什么，因为他从来没有对我说过生气的话。我想他可能真的在生我的气。但他没有，他把我带出去，分享了一些祖母的小故事之后，他提到了让我难以忘怀的话，他说：「总有一天你会发现善良比聪明更难。」

Döpfner：很棒，那你哥哥呢？他是个消防员是真的吗？

Bezos：是的，他是Scarsdale的一名志愿消防员。他也是我认识的最有趣的人。当我和他在一起，我就会一直被逗笑。

首先，我是一个很好的听众，我的意思是，我笑点很低。但是他真的很有趣，我妹妹也是。我们都很亲密。我要感谢我的母亲，因为她很努力地让我们一直都能够和睦相处。每年夏天，她都会照料所有的孙子孙女一个星期，这样，我和妹妹还有我们的爱人可以一起去旅行，得到一些时间呆在一块。

Döpfner：对我来说，今晚看到的最感人的画面是John Elkann展示的，里面你和MacKenzie正在建造那张著名的办公桌。它非常打动人，因为它展示了你们是如何真正白手起家的，你能描述一下MacKenzie的角色吗？

****Bezos:** **好的，刚开始，如你所知，她嫁给了一个在华尔街稳定工作的人，我们结婚一年以后，我去找她说我想辞职然后去开一家网上书店卖到全国各地。当然，MacKenzie 和其他我沟通过的人一样，第一个问题也是：「互联网是什么？」那是 1994 年，确实没有人知道。

但是她在「互联网是什么？」说出口之前先说了，「太好了，走吧！」她想要支持我，因为她知道我一直对创新和创业抱有热情。

我也和我的母亲、父亲谈论过此事，我的父亲是一个古巴移民，他 16 岁时来到美国，当时他住在 Everglades 的一个难民营里。他们无条件支持我。当你生活中有爱和支持你的人，比如 MacKenzie，我的父母，我的祖父、祖母，你就能够承担风险。因为你知道，有人在背后支持你。因此，从逻辑上想的话，这是一种情感上的东西。

Döpfner: 所以你觉得或者你经历的这种无条件的爱在帮助你承担生活中的风险？

****Bezos:** **我认为是有帮助的……顺便说一下，我认为这可能适用于生活中各种各样的风险，而不仅仅是创业。尽管生活中充满了不同的风险，我认为，当你思考你 80 岁时会后悔的事情，它们几乎都会是你没做过的事，你很少会后悔自己做了但是失败的事情。

对了，我不仅仅是在谈论生意，而是「我爱那个人，我从来没有告诉过他们」，50 年后你会说，「我为什么不告诉她呢？为什么我不去追求她呢？」所以，当你在私下讲述自己的人生故事时，这种生活中的遗憾是很难让人快乐的。我就像中了彩票——一种生活中有那么多人给我这个无条件的爱的彩票，我确信 MacKenzie 就是其中之一。

提出创业想法后，我们立即行动并搬了家，虽然 MacKenzie 在这个领域基本没有任何技能——我的意思是，她真的是最不适合干这个的人，但是她第一年帮我们做了会计工作。是第一年吗？

MacKenzie Bezos: 是的。

****Bezos:** **但是她做得很好，这令人惊奇。我妻子是个小说家，她曾获得过美国图书奖。诺贝尔奖获得者、普林斯顿大学老师 Toni Morrison 在《查理·罗斯》节目中表示，MacKenzie 是她有史以来最优秀的学生。

MacKenzie 是一个非常有才华的小说家，虽然她不是一个会计，但是她办到了，再一次，我们都完成了我们需要完成的工作。

Döpfner: 作为一个作家，她有没有建议你从一开始就把注意力放在图书业务上？

****Bezos:** **不，是我选的。她确实是个书虫，我也是，但这不是我选图书的原因。**我选择书籍是因为书这个品类的数量比其他任何品类都多。**这样你就可以无所不包。

1994 年，我提出这个想法的时候，市场上有 300 万本图书，而且是在任何时候都有 300 万本不同的图书在印刷。最大的实体书店只有大约 15 万种不同的书。

因此，我想要的是一个无所不包的网上书店，容纳每一本出版的书籍，即使是已经绝版的，这就是公司最初的愿景。而这就是为什么我选择图书品类的原因。

Döpfner: 你是什么时候开始确信亚马逊会成功？

****Bezos:** **嗯，奇怪的是，我原以为这项图书事业会花很长时间。但是在开始的 30 天内，我就知道这个生意会很成功。我很惊奇地发现我们卖出去了很多本书，并且我们是准备不足的，那时我们公司

只有 10 个人，而且他们中的大多数还是软件工程师。

所以，每个人，包括我和软件工程师都去打包书籍了。我们甚至没有包装书籍用的桌子，我们都是跪在水泥地板上用双手给箱子打包。

有次大约凌晨一两点的时候，我对我的一个软件工程同事说：「你知道吗，我的膝盖疼死了。我们需要护膝。他看着我继续说，我们真的得弄些包装桌。」（笑）我说，「哦，天哪，这真是个好主意。」第二天，我买了很多包装桌，它使我们的生产力提高了一倍，可能也拯救了我们的背部和膝盖。

Döpfner：但亚马逊接下来出现了危机，你几乎都要破产了，出了什么问题？

Bezos：有很多问题。但是我没有存在任何危机感，也许是在祈求好运，而我也不想把任何事情认为是倒霉的。我们只是经历了很多戏剧性的事情。

很早的时候，我记得，那会儿我们刚运营两年时间，只有 125 名员工，美国大型书商 Barnes & Noble 就建立了它们的在线网站来与我们竞争，叫做 barnesandnoble.com，在 1997 年正式开业。

那时候，所有的头条新闻都打趣我们将被这个更大的公司摧毁。我们有 125 名员工和每年 6000 万美元的年销售额，而当时 Barnes & Noble 有 3 万名员工，销售额约为 30 亿美元。可以说，它们算是巨人，而我们是侏儒。

我们资源有限，无法改变头条新闻上总是出现亚马逊负面内容的局面。我召集了全体会议，召开这个 125 人的大会并不难。我们进入了一个房间，有了一个强大的竞争对手，这个念头对我们所有人来说都很可怕。每个人的父母都在打电话问，「你还好吗？」，通常是妈妈们打电话问他们的孩子。

所以，我就说，「看，大家都知道，害怕是可以的，但是不要害怕我们的竞争对手，因为他们永远不会给我们送钱。应该紧张的是我们的顾客。如果我们专注于顾客，而不是纠结于刚出现的强大竞争对手，我们就会渡过难关。」

我真的相信这一点。无论什么使你分心，你的反应都应该是双倍专注于顾客。而且不仅仅是满足他们，还要取悦他们。

Döpfner：亚马逊雇了 56 万 6 千名员工，你可能是近年来最大的工作岗位提供者。但是与此同时，工会和媒体们因为不合适的工作条件以及低工资而严厉批评你们。你是如何处理这些指控的？

Bezos：首先，有任何批评意见……我解决批评的方法，就是我在亚马逊教和说的那一套——当你受到批评时，首先照照镜子，然后再做决定，你的批评者是对的吗？如果他们是对，不要反抗，去改正。

Döpfner：他们是对的吗？

Bezos：不是，这个案例里不是，我们以前也遇到过批评，但是我们改正了。我们犯过错误，我可以列一个长长的清单。其中一个让人痛苦的错误是在早期犯的，这个错误很愚蠢，以至于我们现在都很难相信我们是如何做到的。

在 Kindle 发布的早期，无论是 Kindle 的第一年，还是 Kindle 的第二年，我们都出售或赠送过一部著名小说《1984》的副本，这是非法的，因为这部小说拥有复杂的版权历史，它的版权在美国，而不是在英国。还有一些像这样的特殊书籍，不过也还好，它们仅限于某些地区。

这次事件我们搞砸了，这种错误只有公司才会犯，个人不可能犯这种错误，因为这种错误一般发生在同一个公司不同团队职责的交叉点上，所以你得赶紧去让你的法律部门说，「哦，糟糕，我们犯了这个错误」，让图书团队去……不管怎样，公司想出的最终解决办法是，没有做任何事先通知就把书卸载，也就是「黑进」每个下载了这本书的 Kindle，然后把书卸载。（笑）就好像我们半夜走进你的卧室，来到你的书架把某本书拿走了。你看，我们对我们的批评做出了回应。

关于工作环境，我一直都很自豪于我们的工作环境和薪水。你懂的，我们在德国雇了一万六千多人，我们的薪资水平在同类工作的最上方。

Döpfner：那工会抗争真正的本质是什么？

Bezos：这是个好问题，这也是我如何应对批评的长期战略。

批评分两种。善意的批评会担心没有效果，我可以给你一个例子，客户评论就是其中之一，20年前，我们第一次开放了客户评论，一些图书出版商对此并不满意，因为有些书的评论是负面的，所以在那个时候，这是一个非常有争议的做法，但是我们认为这是正确的，所以我们坚持了。

还有第二种批评，他们是自私自利的批评，当然他们可能来自任何一家机构、竞争对手等等。所以当你以一种崭新的方式做某件事时，如果被顾客接受，一些还在操持旧业的人就会不喜欢你，可能就会成为自私自利的批评者。所以当你照镜子的时候，试着要把这两种批评分开。

在我们看来，我们设置了员工委员会，我们与我们的员工之间有很好的沟通，所以我们并不认为我们需要一个工会来成为我们和员工之间的中间人。当然，最终，这总是员工的选择。我经常告诉人们的一件事就是，**如果你要去做什么，如果你要做任何新的或创新的事情，你必须准备好被误解，如果你不能接受被误解，那么看在上帝的份上，别去做任何新的或创新的事情。**

Döpfner：Maggie Thatcher 说，「领导力某刻并不让人愉悦。」

Bezos：非常对。

Döpfner：但是你目前面对的最知名的批评者是美国总统。人们甚至说他可能准备了拆分亚马逊的计划，因为它太大了，太成功了，它在太多的领域占据了主导地位，或者出于其他各种各样的原因，包括他不喜欢《华盛顿邮报》的这一事实。这种被拆分的假设你是在认真对待，还是只把它当做是一个幻想？

Bezos：对于我来说，**这也是我关注的事情之一，我还让我们团队专注于可以控制的事物。**我希望，无论是现在的美国政府还是世界各地的其他政府机构都了解到，亚马逊现在已经是一家大公司，我希望我们能受到严格的审查。我们也应该受到审查，并且我认为所有大型机构都应该受到审查和检测，这是合理的。

有一点值得注意的是，我们最近才从绝对数字的意义上获得所谓的巨大成就，我们总是以百分之几的速度增长，但是从 2010 年至今的八年时间里，我们的员工从 3 万人增加到 56 万人。

你知道的，在我看来，我还是亲自送包裹到邮局去，你明白我在说什么吗？我仍然还记得创业初期，曾经希望有一天我们能买得起叉车。但是很明显，我的大脑知道这种情况已经不会发生了，我们在全世界有 56 万名员工。

我知道我们应该受到审查，我认为大型政府机构确实也应该受到审查，大型非盈利机构应该受到审查，大型大学应该受到审查，这就很合理了。

顺便说一句，这就是为什么《华盛顿邮报》和世界各地所有其他大型报纸的工作是如此重要。他们往往是那些做初步审查的人，甚至超前于政府机构。

Döpfner: 对于大型创新科技公司的普遍看法已经改变，脸书，谷歌，亚马逊和苹果之类，他们曾被视为穿着 T 恤拯救世界的好人。

现在，他们有时候被描绘成世界的恶魔，关于「四大」或「五大」的争论正在升温：斯科特·加洛韦 (Scott Galloway) 和《经济学人》(The Economist) 上的教授们建议拆分，乔治·索罗斯 (George Soros) 这样的强大人物在达沃斯也发表非常重要的演讲，欧盟委员会在这个问题上采取了相当强硬的立场。你是否认为社会心态正在发生变化，那些大型科技公司应该如何应对？亚马逊会如何应对？

Bezos: 我认为这是一种自然的本能。我认为我们人类，尤其是在西方世界，尤其是在民主国家内部，对任何形式的大型机构都持怀疑态度并且心怀戒备。我们总是怀疑我们的政府，州政府和地方政府。

我想德国的情况也差不多。这是很健康的，因为它们是强大的机构——警察，军队，或者其他什么，这并不意味着你不相信他们，也不意味着他们是坏的或者邪恶的，或者类似的东西。

只是他们有很大的权力和控制权，所以你想要监督它们。监督也许是个更好的词，你总是想要监督他们。如果你看看大型科技公司，他们已经变得足够大，他们需要并且将要被监督。

顺便说一句，这不是针对个人的。我认为，如果你是一家大型科技公司或者任何其他大型机构的创始人，你可能会误入歧途，如果你在这个问题上误入歧途，你可能会开始把它当成个人隐私。比如「你为什么要监督我？」，我希望人们只是说，「是的，没问题。」

Döpfner: 欧洲和美国对待数据保护和隐私的态度一直不同，但在像剑桥分析之类的事件背景下，美国正在发生变化。这种批评是歇斯底里的还是恰当的？亚马逊这样的公司会有什么样的后果？

Bezos: 我认为这是我们这个时代最大的问题之一。我认为互联网就像一个，新的，强大的技术，而且是扁平的。它影响着每一个行业。如果你想得更广泛一点，那就是科技和机器学习，大数据，以及所有这些东西。这些都是强大的、扁平的、强大的技术。

在我看来，互联网在这一点上已经很老旧了，我们已经存在很长时间了，但是到这个规模只有 10 到 15 年的历史。你知道的，要是回到 20 年前，它还是很小的。因此，这个规模只有大约 10 年或 15 年，所以作为一个文明和人类，我们还没有学会如何去操作它。作为一个文明，我们仍然在研究并解决这些问题。

互联网给了我们非凡的能力，事实上，我几乎可以在五秒钟内在维基百科上找到任何内容，这是一种令人难以置信的能力，而这种能力在 20 年前根本不存在，诸如此类还有很多。但是我们也发现，这些强大的工具也带来了一些不好的事情，比如让专制政府干涉世界上的自由民主选举。这是一件非常可怕的事情。

Döpfner: 那么你是在提倡一种平衡吗，一种真正推动商业发展的企业家，定义规则的政治家和监管者，社会和爱挑刺的记者他们之间的平衡？

Bezos: 我对亚马逊这个角色在这个问题上的看法，这是你先问我的。我认为，首先，我们有义务代表社会去尝试和帮助教育任何监管者，真诚地给予他们我们的观点，没有任何愤世嫉俗或怀疑的态度。

这就是我们所相信的，但这并不是我们的最终决定，所以我们将会根据我们被赋予的任何规则来工作，最终，由社会决定。无论这些规则对我们的业务产生何种影响，我们都会遵守这些规则。

如果需要的话，我们还会找到一种新的方式来取悦顾客。你需要担心的，我不希望看到的，则是任何形式的阻碍创新和发明。监管的意外后果之一，它确实有利于现任掌权者，现在，亚马逊现在就是一个现任掌权者，所以也许我应该为此感到高兴。

但我不会，因为我为社会考虑，你真的希望看到持续的进步。就我们受到的监管而言，我们希望确保它正在激发创新而不是阻碍创新，与此同时，在数据安全、隐私、加密技术方面——你如何保障人们的人身安全而不受世界各地恐怖分子和坏人的伤害，以及如何平衡这些与隐私之间的关系？这些都是非常具有挑战性的问题。即使在几年之内，我们也不能回答这些问题，我认为这将是一个持续很长时间的事情。

Döpfner：数据安全和隐私将成为企业的竞争优势，而对于那些没有以令人尊重和负责任的方式处理数据的企业来说，则会成为竞争优势。

Bezos：我百分之百同意这一点。我认为，和客户在一起，就是我们能够拓展新业务和追求新产品品类的原因之一。很久以前，我们只是卖书，然后我们开始销售音乐、DVDs、电子产品和玩具等等，然后我们开始用 Kindle 拓展电子阅读任务。

客户之所以一直接受我们的新举措，很大程度上是因为我们努力工作来赢得他们的信任。赢得客户信任是一种有价值的商业资产，如果你侵犯他们的数据，他们就会知道，他们会发现的。顾客非常聪明，永远不应该低估你的顾客。

Döpfner：你正在准备第二个总部。它会建立在美国。你为什么不考虑在欧洲做这件事？

Bezos：我想建在加拿大、美国或墨西哥这些属于同一个时区的地方。

Döpfner：所以这不是一个反欧洲的决定？

Bezos：当然不是。

Döpfner：当你收购《华盛顿邮报》的时候，有人说，「嗯，那只是个人玩具——他想在华盛顿拥有一些政治影响力。」其他人则认为这是你战略的一个崭新的长期因素，到底是什么呢？

Bezos：你可以向别人解释事情，但是你不能理解别人的事情。我所能做的就是说出我的思维过程是什么，我不是想买报纸。我从来没有想过这件事，所以当机会来临的时候，我认识了唐·格雷厄姆已经 15 年了，你们当中肯定有幸运的家伙认识唐，他是你见过的最可敬的绅士。

他是个了不起的家伙，他非常喜欢《华盛顿邮报》，所以这对他来说是一个巨大的个人牺牲，但是它在他的家族中已经存在了很长时间，他需要为它找到一个新家。他不希望某一些买家最终买下《邮报》，因为他希望邮报保持独立。

所以当他拿着这个想法来找我时，我说：「你知道，我不是对的人，因为我对报纸生意一无所知。」他说：「没关系，因为《华盛顿邮报》有很多人了解报纸生意。我们真正需要的是一个对互联网了解更多的人。」

当时，该报纸的财务状况非常糟糕。所以对我来说，我不得不决定：「是不是没救了？」我不相信这是没有希望的，我乐观地认为《华盛顿邮报》能够扭转局势。

然后，第二，我不得不决定，「我是不是想把自己的时间和精力放在这上面？」对我来说，我只需要问一个简单的问题，「它是一个重要的机构吗？」，这个问题的答案是肯定的。

我一想到这个问题，就很明显了，就好像说好吧，我想我在两方面都能帮上忙。转让之后，我可以提供资金，我也可以用我的互联网知识帮助他，那么，它是一个值得拯救的机构吗？当然！它是西方世界最重要的首都的最重要的报纸。如果我不救那份报纸，我会疯掉的。我想当我 80 岁的时候，我会非常高兴，我做了那个决定。

Döpfner：你看过 Steven Spielberg 的电影《邮报》吗？你觉得怎么样？

Bezos：是的，我看见过几次。

Döpfner：你从中学到了什么，你会想去买其他报纸吗？

Bezos：不会，我每个月都会收到这个建议。真的是这样，我会告诉他们，不会。邮报是我买的，我对买其他报纸不感兴趣。我看了那部电影，很有帮助。

我喜欢那部电影，也喜欢读凯瑟琳·格雷厄姆的回忆录，这本回忆录获得了普利策奖，是一本令人惊叹的书。因为它让我很安心。你知道，作为《华盛顿邮报》的所有者，我了解《华盛顿邮报》有时会写出一些故事，这些故事会让非常有权势的人非常不快乐。

Döpfner：如果《华盛顿邮报》的记者们在写一些关于亚马逊的批评性文章，你会不高兴吗？

Bezos：不会，我一点也不会。

Döpfner：你曾经干涉过或者想干涉他们吗？

Bezos：从来没有。如果干涉，我会很尴尬的，我的脸会变成鲜红色。这和……我还没有到那么…我只是不想这样。这会让人感到恶心，会觉得不高兴。如果我干涉了，当我 80 岁的时候，我会对自己很不满意。我为什么要这么做？我希望那份报纸是独立的。

我们在 Marty Baron 有一个很棒的编辑，我们在 Fred Ryan 有一个出色的出版商，我们技术团队的负责人，一个叫 Shailesh 的家伙，他也非常出色。他们肯定不需要我的帮助。首先，这是专家工作，这就像我上了飞机，走到飞机前面对飞行员说：「你应该让开，让我来做这件事！」

Döpfner：好吧，你不是在驾驶飞机，而是在向轨道发射火箭。你能与我们分享蓝色起源的愿景和可循环使用火箭的太空旅游理念吗？

Bezos：是的，这对我来说非常重要，而且我相信在最长的时间范围内——而实际上我正在考虑一个几百年的时间范围，所以在数百万年的时间里，我相信并且我每过一年都会越来越有信心，蓝色起源，这个太空公司，是我正在做的最重要的工作，因此蓝色起源有一个完备的计划。

Döpfner：真的，所以你觉得零售、电子商务、云计算和出版业——这些都不如太空计划有意义？

Bezos：是的，我来告诉你为什么。首先，当然，我对太空很感兴趣，因为我对它充满热情。我从 5 岁起就开始研究和思考这个问题，但这并不是我追求这项事业的原因。

我在追求它是因为我相信如果我们不这样做，我们的文明最终会停滞，我发现这非常令人沮丧，我不希望我曾孙的曾孙们生活在一个停滞的文明中。我们人类享受活在一个充满变化和成长的动态文明里。

让我们想想那是什么力量在驱动它。我们并不是真的受到能源限制。

让我给你们几个数字。如果你拿出你作为一个人的身体，你的新陈代谢，那它只是一个动物。你吃的是食物，这是你的新陈代谢。你的燃烧功率大约为 100 瓦。你的力量，你的身体，就像一个 100 瓦的灯泡。我们人类非常有效率。你的大脑只有 60 瓦的功率。太神奇了。但是如果你推算一下使用大量能源的发达国家，平均而言，在发达国家，我们的文明新陈代谢率是 11000 瓦。

所以，在一个自然状态下，我们作为动物，我们只用 100 瓦。而现实的发达国家，它们使用了 11000 瓦的电力，而且还在增长。在一个世纪或者更长的时间里，我们文明的能源消耗以每年百分之几的速度复合增长。

现在，如果你在全球范围内使用基础能源，而且还想在短短几百年的时间里，以每年百分之几的速度复合增长，那么你就必须用太阳能电池覆盖地球的整个表面。这才是真正的能源危机，这种情况很快就会发生。很快，我的意思是在短短的 100 年内。我们实际上没有那么多时间，那么你能做些什么呢？

好吧，你可以过一个停滞的生活，但是你需要限制使用多少能量。你必须只在根据效率工作。顺便说一下，我们一直致力于提高能源效率，但我们仍然在增加能源的使用。

在过去的数十年里，我们越来越习惯于使用能源。所以，我认为，文明停滞将是非常糟糕的。现在假设一下，你搬到太阳系里去。太阳系可以轻易地养活一万亿人。如果我们有一万亿人类，我们就会有一千个爱因斯坦和一千个莫扎特，而且还可以不受限制地为所有现实目的提供无限的资源和太阳能。

这就是我想要我曾孙的曾孙们生活的世界。顺便说一下，我相信在这个时间范围内，我们将把地球上的所有重工业搬离地球，而地球将被划分为住宅区和轻工业区。它基本上将是一个非常美丽的星球。

我们人类已经向太阳系中的每个行星发送了机器人探测器，相信我，蓝色起源是最好的一个。

Döpfner：杰夫，我什么时候才能买到第一张小型太空旅行的票？

Bezos：会在…… 我们不会卖票——我们可能会在今年年底或明年初把人类放进去，很快了。

我们正在建造一个非常巨大的轨道飞行器。我们已经为此努力了五年多，它将在 2020 年进行首次飞行。关键要搞定循环使用。这个文明，要让数以百万计，数十亿记，甚至是一万亿人在太空中快乐和谐的生活，你不可能用一次性太空飞船来搞定这些，用完然后扔掉，这种进入太空的方式，可笑而又昂贵。

Döpfner：你最近一直在研究家用机器人，我想不止 Alexa walking 吧，家用机器人背后的愿景是什么？

Bezos：我在媒体上看到了这个传言，我不能随便讨论这个。

Döpfner：好像是个严重的问题，杰夫，当涉及到公司、产品和服务时，你是最具长远眼光的企业家之一。而关于慈善事业，你最近说你是非常短视，你随时随地都想搞定这个问题，我认为这也是非常需要创新的，你能阐述一下方法吗？

Bezos：我会用很多方法。在西雅图，那里有一个叫 Mary's Place 的无家可归者收容所，由一个叫 Marty 的女人经营。这确实影响了我对这个问题的思考，因为我看到了，我也赞成，长期导向的慈善事业也是一个非常好的主意，我不反对。

当你去研究无家可归问题时，会发现有很多原因。精神病问题是一个很难治愈的问题，严重的药物成瘾也很难治愈，但是也有另外一些无家可归者他们是只是暂时性的：你可以想一下，一个有孩子的女

人，唯一能够提供收入的父亲离家出走，他们就失去了支持系统：没有了家。那是短暂的无家可归，这时你真的可以帮到那个人，顺便说一句，你只需要帮助他们六到九个月，让他们接受训练，给他们找份工作，他们就又成了完美的社会生产力。

Döpfner：上周我们邀请比尔·盖茨共度晚餐，他用一种自嘲的方式说，他有一大笔的钱，很难找到合适的方法来合理地使用这笔钱，还要把钱用到合理的地方。那么，作为历史上第一个拥有数十亿美元净财富的人，钱对你来说意味着什么？

Bezos：这么多金融资源我能想到的唯一使用的方法就是，把亚马逊在商业上的胜利转化为太空旅行计划。

基本上就是这样，蓝色起源成本足够高，足以花掉这笔财富。我正在每年清算约10亿美元的亚马逊股票来资助蓝色起源，我还打算长时间做这件事情。因为你说的很对，吃多少顿饭都花不完这些钱。

我非常幸运，因为我觉得蓝色起源像是我的使命，而且长期来看这对于人类文明非常重要，我打算用我从亚马逊获得的金融彩票奖金来资助这个项目。

Döpfner：关于你的个人生活方式，花钱找乐子有没有让你觉得有罪恶感或者不合理？

Bezos：我不认为有罪恶感。我是说，我有很多乐子，比如我们刚和孩子们完成了一次让人惊奇的旅行。

整件事都是MacKenzie策划的。这是她的生日旅行，但是她自己计划好了一切。我们去了挪威三天，住在一家冰雪酒店里。我们还玩了狗拉雪橇。我们去了一个狼群生态保护区，实际上我们和森林狼进行了亲密接触。这真是一个难以置信的假期，一个非常不可思议的假期。我们在三天半的时间里做完了所有的事情，太神奇了。

Döpfner：你是个顾家的男人。你的孩子对你来说非常重要。你似乎是个理想的父亲。如果我们去和你的孩子谈话，他们会吐槽他们的父亲什么？

Bezos：他们会嘲笑我的歌声。

Döpfner：好的，要不我们？

Bezos：不，哦上帝。他们会嘲笑我记不住正确的词语。我总是引用丘吉尔或其他人说的话，但是经常用错。

他们会说，「这根本不是丘吉尔说的！」他们可能还会时不时的吐槽我。但他们还是孩子！我很幸运，我和他们关系很好。这种工作与生活的和谐是我一直试图教给亚马逊年轻员工，实际上还有高级管理人员的东西。

但是特别是对那些刚进来的人。人们总是问我工作和生活的平衡。我的观点是，这是措辞并不是很准确，因为它假定这两者存在着严格的权衡。

实际上，如果我在家里很开心，我就会充满活力地走进办公室。如果我在工作中感到快乐，我就会充满活力地回家。

它实际上是一个循环，它不是一个权衡。我认为这是值得大家关注的，因为你永远不会想成为那样的人——我们都有一些那样的同事——当他一进入会议室，他们就耗尽了房间里所有人的精力，你当然想能感觉到能量在呼呼地流动！你不会想成为那样的人，你想一走进办公室，就让每个人感到快乐。

Döpfner: Jeff, 非常感谢你的时间。

Döpfner: 杰夫, 你以前在纽约做投资银行家。投资银行家实际上与企业家完全相反, 他们自己不冒险——他们利用其他人承担的风险。你为什么觉得自己应该成为一名企业家, 并真正去创办一家公司?

**Bezos: **我从小就一直是那种看到什么东西都觉得自己可以再改进一下的人, 比如这家餐厅怎么变得更好呢? 我一直有这样的想法。

我认为人类最大的优点就是我们总是在改进事物。因此, 如果企业家和发明家追随他们的好奇心, 追随他们的激情, 他们就会找到解决各种问题的办法。永远不会满足, 你需要利用这一点。

另外, **在我看来, 你需要重视的是你的客户而不是竞争对手。**有时会看到一些公司, 即便是年轻的小型创业公司或企业家, 都开始更加关注自己的竞争对手, 而不是他们的客户。

如果是在大型成熟的行业里面, 这可能是一个成功的方法, 有些情况下他们会紧随其后, 让其他竞争对手冲在前面试探和培育市场, 甚至, 走进死胡同。有创造力的公司尝试的很多新事物其实都是会失败的, 这些错误和失败确实会很花钱。

因此, 一个成熟行业中, 或许增长速度缓慢, 几乎没有大变化, 但我们越来越频繁地看到, 变化依然无处不在。你知道, 我们在汽车工业中可以看到自动驾驶汽车, 但是你也会在其他行业中看到它。

Döpfner: 你知道你的雄心真正来自哪里吗? 是什么在驱使着你?

**Bezos: **我真的不知道。我一直对某些事情充满热情, 我在四年级时就爱上了电脑。

我非常幸运, 我当时所在的小学有一台电传打字机, 它可以连接到一个大型计算机。你可以想象一下这种类型的电传机: 它们有打孔带, 有一个 300 波特的调制解调器。你可以拨电话, 把它放在摇篮里, 上面有分时系统。

但没有一个老师知道如何使用它, 我和另外两个孩子在放学后留下来学习如何编程, 并且是从书本中自学。

实际上, 我们都会有某种天赋, 在生活中也都会拥有某些非常幸运的东西, 其中最有力的一个就是你早期的榜样。

Döpfner: 你的祖父?

**Bezos: **在很大程度上是的。我的妈妈、爸爸也是我的榜样。我妈妈在她 17 岁的时候就怀上了我, 当时她还在上高中, 在新墨西哥州的阿尔布开克, 这是在 1964 年。

我可以向你保证, 当时在新墨西哥州的这个地方, 当一个高中时期怀孕的青少年并不酷, 她需要面对非常艰难的处境。我祖父为她去辩护, 但学校试图把她踢出去, 他们觉得这简直不可思议, 所以我所拥有的礼物就是, 我有这样一个不可思议的家庭。

Döpfner: 你能描述一下你的祖父吗? 看起来他对你来说特别重要。

**Bezos: **对我来说超级重要, 我和我的祖父母在一起度过了一段漫长美好的时光, 特别是和我祖父在农场的时候。

我的祖父在南德克萨斯州有一个农场, 从 4 岁到 16 岁, 我都会在那里度过我的夏天。当我 4 的时候, 他们把我带去共度暑假, 好让我的父母休息一下。我那时还很年轻, 很机灵, 也是个调皮蛋。不

管怎样，在我 4 岁的时候，他给我制造了一个我是在农场给他帮忙的幻觉。当然，这不是真的，但是我信了。

在我 16 岁的时候，我真的是在给农场帮忙了。我可以给牛接生，我们自己做了所有的兽医工作。有些牛甚至幸存了下来，哈哈，我们修好了风车，铺设了输水管道，建起了栅栏和谷仓，修好了你们之前说的推土机。

这种生活方式和我祖父本人一样有趣，无所不能。你可以想一下，他从不给兽医打电话，如果其中一只动物生病了，他就会自己想办法。

Döpfner：我们从中可以学到什么，如果这真的管用，那么还需要团队吗？

Bezos：做一个足智多谋的人，有问题的地方就有办法。

当然，当你做生意或是在团队任何岗位上的时候，你很快就会意识到，不仅仅要你自己足智多谋，还要你的团队足智多谋。这应该如何做到呢？

我要讲的故事有点长，但其中有大智慧。当时我们正在长途跋涉，祖母是个老烟枪。那时我大概 10 岁，大约是 1974 年左右，那会儿有大量反对吸烟广告试图说服人们戒烟。其中一个广告上有这样一个图形，上面写着「每吸一口烟都会让你的生命减少好几分钟。」也许是两分钟，记不清楚了。

于是，我坐在这辆长途汽车的后座上，计算着她已经吸走了多少年的寿命。那时我十岁了，这个算术对我来说很简单，所以当我完成计算时，我自然而然就骄傲地向她宣称她已经吸走了多少年的生命。但是我没想到的是，她突然哭了起来。

于是祖父停下车，把我从车里拉了出来。我也不知道将要发生什么，因为他从来没有对我说过生气的话。我想他可能真的在生我的气。但他没有，他把我带出去，分享了一些祖母的小故事之后，他提到了让我难以忘怀的话，他说：「总有一天你会发现善良比聪明更难。」

Döpfner：很棒，那你哥哥呢？他是个消防员是真的吗？

Bezos：是的，他是 Scarsdale 的一名志愿消防员。他也是我认识的最有趣的人。当我和他在一起，我就会一直被逗笑。

首先，我是一个很好的听众，我的意思是，我笑点很低。但是他真的很有趣，我妹妹也是。我们都很亲密。我要感谢我的母亲，因为她很努力地让我们一直都能够和睦相处。每年夏天，她都会照料所有的孙子孙女一个星期，这样，我和妹妹还有我们的爱人可以一起去旅行，得到一些时间呆在一块。

Döpfner：对我来说，今晚看到的最感人的画面是 John Elkann 展示的，里面你和 MacKenzie 正在建造那张著名的办公桌。它非常打动人，因为它展示了你们是如何真正白手起家的，你能描述一下 MacKenzie 的角色吗？

Bezos：好的，刚开始，如你所知，她嫁给了一个在华尔街稳定工作的人，我们结婚一年以后，我去找她说我想辞职然后去开一家网上书店卖到全国各地。当然，MacKenzie 和其他我沟通过的人一样，第一个问题也是：「互联网是什么？」那是 1994 年，确实没有人知道。

但是她在「互联网是什么？」说出口之前先说了，「太好了，走吧！」她想要支持我，因为她知道我一直对创新和创业抱有热情。

我也和我的母亲、父亲谈论过此事，我的父亲是一个古巴移民，他 16 岁时来到美国，当时他住在 Everglades 的一个难民营里。他们无条件支持我。当你生活中有爱和支持你的人，比如 MacKenzie，我的父母，我的祖父、祖母，你就能够承担风险。因为你知道，有人在背后支持你。因此，从逻辑上想的话，这是一种情感上的东西。

Döpfner：所以你觉得或者你经历的这种无条件的爱在帮助你承担生活中的风险？

Bezos：我认为是有帮助的……顺便说一下，我认为这可能适用于生活中各种各样的风险，而不仅仅是创业。尽管生活中充满了不同的风险，我认为，当你思考你 80 岁时会后悔的事情，它们几乎都会是你没做过的事，你很少会后悔自己做了但是失败的事情。

对了，我不仅仅是在谈论生意，而是「我爱那个人，我从来没有告诉过他们」，50 年后你会说，「我为什么不告诉她呢？为什么我不去追求她呢？」所以，当你在私下讲述自己的人生故事时，这种生活中的遗憾是很难让人快乐的。我就像中了彩票——一种生活中有那么多人给我这个无条件的爱的彩票，我确信 MacKenzie 就是其中之一。

提出创业想法后，我们立即行动并搬了家，虽然 MacKenzie 在这个领域基本没有任何技能——我的意思是，她真的最不适合干这个的人，但是她第一年帮我们做了会计工作。是第一年吗？

MacKenzie Bezos：是的。

Bezos：但是她做得很好，这令人惊奇。我妻子是个小说家，她曾获得过美国图书奖。诺贝尔奖获得者、普林斯顿大学老师 Toni Morrison 在《查理·罗斯》节目中表示，MacKenzie 是她有史以来最优秀的学生。

MacKenzie 是一个非常有才华的小说家，虽然她不是一个会计，但是她办到了，再一次，我们都完成了我们需要完成的工作。

Döpfner：作为一个作家，她有没有建议你从一开始就把注意力放在图书业务上？

Bezos：不，是我选的。她确实是个书虫，我也是，但这不是我选图书的原因。**我选择书籍是因为书这个品类的数量比其他任何品类都多。**这样你就可以无所不包。

1994 年，我提出这个想法的时候，市场上有 300 万本图书，而且是在任何时候都有 300 万本不同的图书在印刷。最大的实体书店只有大约 15 万种不同的书。

因此，我想要的是一个无所不包的网上书店，容纳每一本出版的书籍，即使是已经绝版的，这就是公司最初的愿景。而这就是为什么我选择图书品类的原因。

Döpfner：你是什么时候开始确信亚马逊会成功？

Bezos：嗯，奇怪的是，我原以为这项图书事业会花很长时间。但是在开始的 30 天内，我就知道这个生意会很成功。我很惊奇地发现我们卖出去了很多本书，并且我们是准备不足的，那时我们公司只有 10 个人，而且他们中的大多数还是软件工程师。

所以，每个人，包括我和软件工程师都去打包书籍了。我们甚至没有包装书籍用的桌子，我们都是跪在水泥地板上用双手给箱子打包。

有次大约凌晨一两点的时候，我对我的一个软件工程同事说：「你知道吗，我的膝盖疼死了。我们需要护膝。他看着我继续说，我们真的得弄些包装桌。」（笑）我说，「哦，天哪，这真是个好主

意。」第二天，我买了很多包装桌，它使我们的生产力提高了一倍，可能也拯救了我们的背部和膝盖。

Döpfner：但亚马逊接下来出现了危机，你几乎都要破产了，出了什么问题？

Bezos：有很多问题。但是我没有存在任何危机感，也许是在祈求好运，而我也不想把任何事情认为是倒霉的。我们只是经历了很多戏剧性的事情。

很早的时候，我记得，那会儿我们刚运营两年时间，只有 125 名员工，美国大型书商 Barnes & Noble 就建立了它们的在线网站来与我们竞争，叫做 barnesandnoble.com，在 1997 年正式开业。

那时候，所有的头条新闻都打趣我们将被这个更大的公司摧毁。我们有 125 名员工和每年 6000 万美元的年销售额，而当时 Barnes & Noble 有 3 万名员工，销售额约为 30 亿美元。可以说，它们算是巨人，而我们是侏儒。

我们资源有限，无法改变头条新闻上总是出现亚马逊负面内容的局面。我召集了全体会议，召开这个 125 人的大会并不难。我们进入了一个房间，有了一个强大的竞争对手，这个念头对我们所有人来说都很可怕。每个人的父母都在打电话问，「你还好吗？」，通常是妈妈们打电话问他们的孩子。

所以，我就说，「看，大家都知道，害怕是可以的，但是不要害怕我们的竞争对手，因为他们永远不会给我们送钱。应该紧张的是我们的顾客。如果我们专注于顾客，而不是纠结于刚出现的强大竞争对手，我们就会渡过难关。」

我真的相信这一点。无论什么使你分心，你的反应都应该是双倍专注于顾客。而且不仅仅是满足他们，还要取悦他们。

Döpfner：亚马逊雇了 56 万 6 千名员工，你可能是近年来最大的工作岗位提供者。但是与此同时，工会和媒体们因为不合适的工作条件以及低工资而严厉批评你们。你是如何处理这些指控的？

Bezos：首先，有任何批评意见……我解决批评的方法，就是我在亚马逊教和说的那一套——当你受到批评时，首先照照镜子，然后再做决定，你的批评者是对的吗？如果他们是对，不要反抗，去改正。

Döpfner：他们是对的吗？

Bezos：不是，这个案例里不是，我们以前也遇到过批评，但是我们改正了。我们犯过错误，我可以列一个长长的清单。其中一个让人痛苦的错误是在早期犯的，这个错误很愚蠢，以至于我们现在都很难相信我们是如何做到的。

在 Kindle 发布的早期，无论是 Kindle 的第一年，还是 Kindle 的第二年，我们都出售或赠送过一部著名小说《1984》的副本，这是非法的，因为这部小说拥有复杂的版权历史，它的版权在美国，而不是在英国。还有一些像这样的特殊书籍，不过也还好，它们仅限于某些地区。

这次事件我们搞砸了，这种错误只有公司才会犯，个人不可能犯这种错误，因为这种错误一般发生在同一个公司不同团队职责的交叉点上，所以你得赶紧去让你的法律部门说，「哦，糟糕，我们犯了这个错误」，让图书团队去……不管怎样，公司想出的最终解决办法是，没有做任何事先通知就把书卸载，也就是「黑进」每个下载了这本书的 Kindle，然后把书卸载。（笑）就好像我们半夜走进你的卧室，来到你的书架把某本书拿走了。你看，我们对我们的批评做出了回应。

关于工作环境，我一直都很自豪于我们的工作环境和薪水。你懂的，我们在德国雇了一万六千多人，我们的薪资水平在同类工作的最上方。

Döpfner：那工会抗争真正的本质是什么？

Bezos：这是个好问题，这也是我如何应对批评的长期战略。

批评分两种。善意的批评会担心没有效果，我可以给你一个例子，客户评论就是其中之一，20年前，我们第一次开放了客户评论，一些图书出版商对此并不满意，因为有些书的评论是负面的，所以在那个时候，这是一个非常有争议的做法，但是我们认为这是正确的，所以我们坚持了。

还有第二种批评，他们是自私自利的批评，当然他们可能来自任何一家机构、竞争对手等等。所以当你以一种崭新的方式做某件事时，如果被顾客接受，一些还在操持旧业的人就会不喜欢你，可能就会成为自私自利的批评者。所以当你照镜子的时候，试着要把这两种批评分开。

在我们看来，我们设置了员工委员会，我们与我们的员工之间有很好的沟通，所以我们并不认为我们需要一个工会来成为我们和员工之间的中间人。当然，最终，这总是员工的选择。**我经常告诉人们的一件事就是，如果你要去做什么，如果你要做任何新的或创新的事情，你必须准备好被误解，如果你不能接受被误解，那么看在上帝的份上，别去做任何新的或创新的事情。**

Döpfner：Maggie Thatcher 说，「领导力某刻并不让人愉悦。」

Bezos：非常对。

Döpfner：但是你目前面对的最知名的批评者是美国总统。人们甚至说他可能准备了拆分亚马逊的计划，因为它太大了，太成功了，它在太多的领域占据了主导地位，或者出于其他各种各样的原因，包括他不喜欢《华盛顿邮报》的这一事实。这种被拆分的假设你是在认真对待，还是只把它当做是一个幻想？

Bezos：对于我来说，**这也是我关注的事情之一，我还让我们团队专注于可以控制的事物。**我希望，无论是现在的美国政府还是世界各地的其他政府机构都了解到，亚马逊现在已经是一家大公司，我希望我们能受到严格的审查。我们也应该受到审查，并且我认为所有大型机构都应该受到审查和检测，这是合理的。

有一点值得注意的是，我们最近才从绝对数字的意义上获得所谓的巨大成就，我们总是以百分之几的速度增长，但是从 2010 年至今的八年时间里，我们的员工从 3 万人增加到 56 万人。

你知道的，在我看来，我还是亲自送包裹到邮局去，你明白我在说什么吗？我仍然还记得创业初期，曾经希望有一天我们能买得起叉车。但是很明显，我的大脑知道这种情况已经不会发生了，我们在全世界有 56 万名员工。

我知道我们应该受到审查，我认为大型政府机构确实也应该受到审查，大型非盈利机构应该受到审查，大型大学应该受到审查，这就很合理了。

顺便说一句，这就是为什么《华盛顿邮报》和世界各地所有其他大型报纸的工作是如此重要。他们往往是那些做初步审查的人，甚至超前于政府机构。

Döpfner：对于大型创新科技公司的普遍看法已经改变，脸书，谷歌，亚马逊和苹果之类，他们曾被视为穿着 T 恤拯救世界的好人。

现在，他们有时候被描绘成世界的恶魔，关于「四大」或「五大」的争论正在升温：斯科特·加洛韦 (Scott Galloway) 和《经济学人》(The Economist) 上的教授们建议拆分，乔治·索罗斯 (George Soros) 这样的强大人物在达沃斯也发表非常重要的演讲，欧盟委员会在这个问题上采取了相当强硬的立场。你是否认为社会心态正在发生变化，那些大型科技公司应该如何应对？亚马逊会如何应对？

Bezos: 我认为这是一种自然的本能。我认为我们人类，尤其是在西方世界，尤其是在民主国家内部，对任何形式的大型机构都持怀疑态度并且心怀戒备。我们总是怀疑我们的政府，州政府和地方政府。

我想德国的情况也差不多。这是很健康的，因为它们是强大的机构——警察，军队，或者其他什么，这并不意味着你不相信他们，也不意味着他们是坏的或者邪恶的，或者类似的东西。

只是他们有很大的权力和控制权，所以你想要监督它们。监督也许是个更好的词，你总是想要监督他们。如果你看看大型科技公司，他们已经变得足够大，他们需要并且将要被监督。

顺便说一句，这不是针对个人的。我认为，如果你是一家大型科技公司或者任何其他大型机构的创始人，你可能会误入歧途，如果你在这个问题上误入歧途，你可能会开始把它当成个人隐私。比如「你为什么要监督我？」，我希望人们只是说，「是的，没问题。」

Döpfner: 欧洲和美国对待数据保护和隐私的态度一直不同，但在像剑桥分析之类的事件背景下，美国正在发生变化。这种批评是歇斯底里的还是恰当的？亚马逊这样的公司会有什么样的后果？

Bezos: 我认为这是我们这个时代最大的问题之一。我认为互联网就像一个，新的，强大的技术，而且是扁平的。它影响着每一个行业。如果你想得更广泛一点，那就是科技和机器学习，大数据，以及所有这些东西。这些都是强大的、扁平的、强大的技术。

在我看来，互联网在这一点上已经很老旧了，我们已经存在很长时间了，但是到这个规模只有 10 到 15 年的历史。你知道的，要是回到 20 年前，它还是很小的。因此，这个规模只有大约 10 年或 15 年，所以作为一个文明和人类，我们还没有学会如何去操作它。作为一个文明，我们仍然在研究并解决这些问题。

互联网给了我们非凡的能力，事实上，我几乎可以在五秒钟内在维基百科上找到任何内容，这是一种令人难以置信的能力，而这种能力在 20 年前根本不存在，诸如此类还有很多。但是我们也发现，这些强大的工具也带来了一些不好的事情，比如让专制政府干涉世界上的自由民主选举。这是一件非常可怕的事情。

Döpfner: 那么你是在提倡一种平衡吗，一种真正推动商业发展的企业家，定义规则的政治家和监管者，社会和爱挑刺的记者他们之间的平衡？

Bezos: 我对亚马逊这个角色在这个问题上的看法，这是你先问我的。我认为，首先，我们有义务代表社会去尝试和帮助教育任何监管者，真诚地给予他们我们的观点，没有任何愤世嫉俗或怀疑的态度。

这就是我们所相信的，但这并不是我们的最终决定，所以我们将会根据我们被赋予的任何规则来工作，最终，由社会决定。无论这些规则对我们的业务产生何种影响，我们都会遵守这些规则。

如果需要的话，我们还会找到一种新的方式来取悦顾客。你需要担心的，我不希望看到的，则是任何形式的阻碍创新和发明。监管的意外后果之一，它确实有利于现任掌权者，现在，亚马逊现在就是一

个现任掌权者，所以也许我应该为此感到高兴。

但我不会，因为我为社会考虑，你真的希望看到持续的进步。就我们受到的监管而言，我们希望确保它正在激发创新而不是阻碍创新，与此同时，在数据安全、隐私、加密技术方面——你如何保障人们的人身安全而不受世界各地恐怖分子和坏人的伤害，以及如何平衡这些与隐私之间的关系？这些都是非常具有挑战性的问题。即使在几年之内，我们也不能回答这些问题，我认为这将是一个持续很长时间的事情。

Döpfner：数据安全和隐私将成为企业的竞争优势，而对于那些没有以令人尊重和负责任的方式处理数据的企业来说，则会成为竞争优势。

Bezos：我百分之百同意这一点。我认为，和客户在一起，就是我们能够拓展新业务和追求新产品品类的原因之一。很久以前，我们只是卖书，然后我们开始销售音乐、DVDs、电子产品和玩具等等，然后我们开始用 Kindle 拓展电子阅读任务。

客户之所以一直接受我们的新举措，很大程度上是因为我们努力工作来赢得他们的信任。赢得客户信任是一种有价值的商业资产，如果你侵犯他们的数据，他们就会知道，他们会发现的。顾客非常聪明，永远不应该低估你的顾客。

Döpfner：你正在准备第二个总部。它会建立在美国。你为什么不考虑在欧洲做这件事？

Bezos：我想建在加拿大、美国或墨西哥这些属于同一个时区的地方。

Döpfner：所以这不是一个反欧洲的决定？

Bezos：当然不是。

Döpfner：当你收购《华盛顿邮报》的时候，有人说，「嗯，那只是个人玩具——他想在华盛顿拥有一些政治影响力。」其他人则认为这是你战略的一个崭新的长期因素，到底是什么呢？

Bezos：你可以向别人解释事情，但是你不能理解别人的事情。我所能做的就是说出我的思维过程是什么，我不是想买报纸。我从来没有想过这件事，所以当机会来临的时候，我认识了唐·格雷厄姆已经 15 年了，你们当中肯定有幸运的家伙认识唐，他是你见过的最可敬的绅士。

他是个了不起的家伙，他非常喜欢《华盛顿邮报》，所以这对他来说是一个巨大的个人牺牲，但是它在他的家族中已经存在了很长时间，他需要为它找到一个新家。他不希望某一些买家最终买下《邮报》，因为他希望邮报保持独立。

所以当他拿着这个想法来找我时，我说：「你知道，我不是对的人，因为我对报纸生意一无所知。」他说：「没关系，因为《华盛顿邮报》有很多人了解报纸生意。我们真正需要的是一个对互联网有更多了解的人。」

当时，该报纸的财务状况非常糟糕。所以对我来说，我不得不决定：「是不是没救了？」我不相信这是没有希望的，我乐观地认为《华盛顿邮报》能够扭转局势。

然后，第二，我不得不决定，「我是想把自己的时间和精力放在这上面？」对我来说，我只需要问一个简单的问题，「它是一个重要的机构吗？」，这个问题的答案是肯定的。

我一想到这个问题，就很明显了，就好像说好吧，我想我在两方面都能帮上忙。转让之后，我可以提供资金，我也可以用我的互联网知识帮助他，那么，它是一个值得拯救的机构吗？当然！它是西方世

界最重要的首都的最重要的报纸。如果不救那份报纸，我会疯掉的。我想当我 80 岁的时候，我会非常高兴，我做了那个决定。

Döpfner：你看过 Steven Spielberg 的电影《邮报》吗？你觉得怎么样？

Bezos：是的，我看过了几次。

Döpfner：你从中学到了什么，你会想去买其他报纸吗？

Bezos：不会，我每个月都会收到这个建议。真的是这样，我会告诉他们，不会。邮报是我买的，我对买其他报纸不感兴趣。我看了那部电影，很有帮助。

我喜欢那部电影，也喜欢读凯瑟琳·格雷厄姆的回忆录，这本回忆录获得了普利策奖，是一本令人惊叹的书。因为它让我很安心。你知道，作为《华盛顿邮报》的所有者，我了解《华盛顿邮报》有时会写出一些故事，这些故事会让非常有权势的人非常不快乐。

Döpfner：如果《华盛顿邮报》的记者们在写一些关于亚马逊的批评性文章，你会不高兴吗？

Bezos：不会，我一点也不会。

Döpfner：你曾经干涉过或者想干涉他们吗？

Bezos：从来没有。如果干涉，我会很尴尬的，我的脸会变成鲜红色。这和……我还没有到那么…我只是不想这样。这会让人感到恶心，会觉得不高兴。如果我干涉了，当我 80 岁的时候，我会对自己很不满意。我为什么要这么做？我希望那份报纸是独立的。

我们在 Marty Baron 有一个很棒的编辑，我们在 Fred Ryan 有一个出色的出版商，我们技术团队的负责人，一个叫 Shailesh 的家伙，他也非常出色。他们肯定不需要我的帮助。首先，这是专家工作，这就像我上了飞机，走到飞机前面对飞行员说：「你应该让开，让我来做这件事！」

Döpfner：好吧，你不是在驾驶飞机，而是在向轨道发射火箭。你能与我们分享蓝色起源的愿景和可循环使用火箭的太空旅游理念吗？

Bezos：是的，这对我来说非常重要，而且我相信在最长的时间范围内——而实际上我正在考虑一个几百年的时间范围，所以在数百万年的时间里，我相信并且我每过一年都会越来越有信心，蓝色起源，这个太空公司，是我正在做的最重要的工作，因此蓝色起源有一个完备的计划。

Döpfner：真的，所以你觉得零售、电子商务、云计算和出版业——这些都不如太空计划有意义？

Bezos：是的，我来告诉你为什么。首先，当然，我对太空很感兴趣，因为我对它充满热情。我从 5 岁起就开始研究和思考这个问题，但这并不是我追求这项事业的原因。

我在追求它是因为我相信如果我们不这样做，我们的文明最终会停滞，我发现这非常令人沮丧，我不希望我曾孙的曾孙们生活在一个停滞的文明中。我们人类享受活在一个充满变化和成长的动态文明里。

让我们想想那是什么力量在驱动它。我们并不是真的受到能源限制。

让我给你们几个数字。如果你拿出你作为一个人的身体，你的新陈代谢，那它只是一个动物。你吃的是食物，这是你的新陈代谢。你的燃烧功率大约为 100 瓦。你的力量，你的身体，就像一个 100 瓦的灯泡。我们人类非常有效率。你的大脑只有 60 瓦的功率。太神奇了。但是如果你推算一下使用大量能源的发达国家，平均而言，在发达国家，我们的文明新陈代谢率是 11000 瓦。

所以，在一个自然状态下，我们作为动物，我们只用 100 瓦。而现实的发达国家，它们使用了 11000 瓦的电力，而且还在增长。在一个世纪或者更长的时间里，我们文明的能源消耗以每年百分之几的速度复合增长。

现在，如果你在全球范围内使用基础能源，而且还想在短短几百年的时间里，以每年百分之几的速度复合增长，那么你就必须用太阳能电池覆盖地球的整个表面。这才是真正的能源危机，这种情况很快就会发生。很快，我的意思是在短短的 100 年内。我们实际上没有那么多时间，那么你能做些什么呢？

好吧，你可以过一个停滞的生活，但是你需要限制使用多少能量。你必须只在根据效率工作。顺便说一下，我们一直致力于提高能源效率，但我们仍然在增加能源的使用。

在过去的数十年里，我们越来越习惯于使用能源。所以，我认为，文明停滞将是非常糟糕的。现在假设一下，你搬到太阳系里去。太阳系可以轻易地养活一万亿人。如果我们有一万亿人类，我们就会有一千个爱因斯坦和一千个莫扎特，而且还可以不受限制地为所有现实目的提供无限的资源和太阳能。

这就是我想要我曾孙的曾孙们生活的世界。顺便说一下，我相信在这个时间范围内，我们将把地球上的所有重工业搬离地球，而地球将被划分为住宅区和轻工业区。它基本上将是一个非常美丽的星球。

我们人类已经向太阳系中的每个行星发送了机器人探测器，相信我，蓝色起源是最好的一个。

Döpfner：杰夫，我什么时候才能买到第一张小型太空旅行的票？

Bezos：会在…… 我们不会卖票——我们可能会在今年年底或明年年初把人类放进去，很快了。

我们正在建造一个非常巨大的轨道飞行器。我们已经为此努力了五年多，它将在 2020 年进行首次飞行。关键要搞定循环使用。这个文明，要让数以百万计，数十亿记，甚至是一万亿人在太空中快乐和谐的生活，你不可能用一次性太空飞船来搞定这些，用完然后扔掉，这种进入太空的方式，可笑而又昂贵。

Döpfner：你最近一直在研究家用机器人，我想不止 Alexa walking 吧，家用机器人背后的愿景是什么？

Bezos：我在媒体上看到了这个传言，我不能随便讨论这个。

Döpfner：好像是个严重的问题，杰夫，当涉及到公司、产品和服务时，你是最具长远眼光的企业家之一。而关于慈善事业，你最近说你是非常短视，你随时随地都想搞定这个问题，我认为这也是非常需要创新的，你能阐述一下方法吗？

Bezos：我会用很多方法。在西雅图，那里有一个叫 Mary's Place 的无家可归者收容所，由一个叫 Marty 的女人经营。这确实影响了我对这个问题的思考，因为我看到了，我也赞成，长期导向的慈善事业也是一个非常好的主意，我不反对。

当你去研究无家可归问题时，会发现有很多原因。精神病问题是一个很难治愈的问题，严重的药物成瘾也很难治愈，但是也有另外一些无家可归者他们是只是暂时性的：你可以想一下，一个有孩子的女人，唯一能够提供收入的父亲离家出走，他们就失去了支持系统：没有了家。那是短暂的无家可归，这时你真的可以帮到那个人，顺便说一句，你只需要帮助他们六到九个月，让他们接受训练，给他们找份工作，他们就又成了完美的社会生产力。

Döpfner: 上周我们邀请比尔·盖茨共度晚餐，他用一种自嘲的方式说，他有一大笔的钱，很难找到合适的方法来合理地使用这笔钱，还要把钱用到合理的地方。那么，作为历史上第一个拥有数十亿美元净财富的人，钱对你来说意味着什么？

Bezos: 这么多金融资源我能想到的唯一使用的方法就是，把亚马逊在商业上的胜利转化为太空旅行计划。

基本上就是这样，蓝色起源成本足够高，足以花掉这笔财富。我正在每年清算约 10 亿美元的亚马逊股票来资助蓝色起源，我还打算长时间做这件事情。因为你说的很对，吃多少顿饭都花不完这些钱。

我非常幸运，因为我觉得蓝色起源像是我的使命，而且长期来看这对于人类文明非常重要，我打算用我从亚马逊获得的金融彩票奖金来资助这个项目。

Döpfner: 关于你的个人生活方式，花钱找乐子有没有让你觉得有罪恶感或者不合理？

Bezos: 我不认为有罪恶感。我是说，我有很多乐子，比如我们刚和孩子们完成了一次让人惊奇的旅行。

整件事都是 MacKenzie 策划的。这是她的生日旅行，但是她自己计划好了一切。我们去了挪威三天，住在一家冰雪酒店里。我们还玩了狗拉雪橇。我们去了一个狼群生态保护区，实际上我们和森林狼进行了亲密接触。这真是一个难以置信的假期，一个非常不可思议的假期。我们在三天半的时间里做完了所有的事情，太神奇了。

Döpfner: 你是个顾家的男人。你的孩子对你来说非常重要。你似乎是个理想的父亲。如果我们去和你的孩子谈话，他们会吐槽他们的父亲什么？

Bezos: 他们会嘲笑我的歌声。

Döpfner: 好的，要不我们？

Bezos: 不，哦上帝。他们会嘲笑我记不住正确的词语。我总是引用丘吉尔或其他人说的话，但是经常用错。

他们会说，「这根本不是丘吉尔说的！」他们可能还会时不时的吐槽我。但他们还是孩子！我很幸运，我和他们关系很好。这种工作与生活的和谐是我一直试图教给亚马逊年轻员工，实际上还有高级管理人员的东西。

但是特别是对那些刚进来的人。人们总是问我工作和生活的平衡。我的观点是，这是措辞并不是很准确，因为它假定这两者存在着严格的权衡。

实际上，如果我在家里很开心，我就会充满活力地走进办公室。如果我在工作中感到快乐，我就会充满活力地回家。

它实际上是一个循环，它不是一个权衡。我认为这是值得大家关注的，因为你永远不会想成为那样的人——我们都只有一个那样的同事——当他一进入会议室，他们就耗尽了房间里所有人的精力，你当然想能感觉到能量在呼呼地流动！你不会想成为那样的人，你想一走进办公室，就让每个人感到快乐。

Döpfner: Jeff，非常感谢你的时间。

贝索斯：如何做出少量高质量的决策？

我喜欢早晨做些琐事。我早早起床，并且也习惯早点休息。我喜爱悠闲地阅读报纸，享受一杯咖啡。更重要的是，在孩子们走进学校大门之前，我喜欢与他们共度早餐时光。因此，这段早晨的闲暇时间对我来说有着特殊的意义。

这就是我为何总是将第一场会议安排在十点的原因。我更倾向于在午餐之前进行需要高度思考的讨论。任何真正需要心智挑战的会议，我都会设定在十点钟，因为到了下午五点，我通常会觉得对当天的问题已经思考得足够多了。于是我会想，明天上午十点，我们再重新开始吧，然后再睡八个小时。

除非我在不同时区旅行，否则我会优先考虑睡眠。有时，睡足八小时是不可能的，但我非常专注于此，我需要八小时。我的思维会更好。精力更充沛。心情更好。

想想吧：作为一名高级管理人员，你的真正职责是什么？**你的工作是做出少量高质量的决策。你的工作不是每天做出成千上万个决定。**

比如，假设我每天只睡六小时，或更极端地说，只睡四小时。这样我就能“赢回”四个所谓的生产时间。

因此，如果我之前在每一个清醒的日子里拥有12个工时，现在我突然就拥有了16个工时——也就是原来的12小时加上这额外的4小时。这意味着我多出了33%的时间来做决策。如果我原本需要做一百个决定，现在我额外可以做出三十三个。**然而，如果因为疲劳、易怒或其他因素导致这些额外决定的质量下降，那么这样的做法真的值得吗？**

现在，如果我们说的是一家初创公司，那情况肯定不同。当亚马逊仅有一百名员工的时候，状况确实不同。

但事实上，亚马逊已经不再是一家初创公司，而且所有的高级管理人员与我有相似的工作方式。他们的目光都投向未来，他们活在未来。那些向我汇报工作的人，不应该仅仅局限自己于当下这个季度的表现。

当我参与华尔街的季度电话会议，表现出色时，人们常常会走上前来对我说：“恭喜你这个季度做得好。”我通常会回应：“谢谢。”但实际上，在我心里我知道，这个成功的季度其实是三年前就已经铺垫好的。

目前，我正在为2023年的某个季度做准备，这就是我们都应该做的。你需要提前两到三年来进行深思熟虑。如果你已经这样做了，那么我今天为何还需要做一百个决定呢？**如果我每天能做出三个高质量的决定，那就已经足够了。沃伦·巴菲特曾说，如果他一年能做出三个优秀的决定，那么他就认为自己是成功的。我深信这个观点。**

90%的决策都可以快速决定

有一些手段能够提高决策的速度，这非常关键。如果让我大胆地给其他高管提一些建议，我会强调一点——这也是我在亚马逊观察到的——那就是，初级管理人员往往会模仿高级管理人员的决策方式，这是很自然的。但问题在于，你总是仰望高层并视他们为榜样，很多时候甚至是下意识地这样做。**模仿的风险在于，它可能忽视了决策的多样性这一事实。**

有两种类型的决策。有些决定是不可逆转的，后果严重；我们称之为单向决定，或第二类决定。这些决策需要缓慢而谨慎地做出。我经常发现自己在亚马逊担任首席减速官：“哇，我想再从17个方面

分析一下这个决策，因为它后果严重，不可逆转。”

问题是，大多数决策都不是这样的。大多数决策都是双向的。你可以做出决定，然后一步步走下去。如果发现是错误的决定，你以后可以后退。

而在大型组织——不是初创公司，会发生的情况是，所有的决策最终都要使用很重的决策流程，而这种流程实际上只适用于不可逆转、后果严重的决策。这是一场灾难。

当需要做出决策时，你需要问：“这是单向还是双向的？”如果是双向的，那就与一个小团队，甚至是一个判断力强的人一起讨论，然后做出决定。如果是错的，那就是错的，但你会纠正它。但如果是单向的，则要从五个不同的角度进行分析。要小心，因为慢就是平滑，平滑就是快。

你不希望很快做出单向决定。你希望达成共识，或至少推动大量的思考和辩论。除了问自己一项决策是单向还是双向之外，真正能加快决策速度的是倡导“不同意就承诺”的原则。

因此，你需要有充满激情的传教士。**有的决策关乎到很多人，一不小心，决策过程就会变成一场消耗战。**谁最有耐力，谁就能获胜；最终，持相反意见的另一方就会屈服：“好吧，我累了。按你的方式来吧”。

这是世界上最糟糕的决策过程。它会让每个人都士气低落，而且还会得到一种随机的结果。更好的办法是，由管理者上报给更高层的领导。有争议的决策需要迅速上报。你不能让两个下级争论一年，耗尽自己的精力。你必须教会这些下级。

当你的团队彻底陷入矛盾和僵局时，应立即将问题上升至更高层级，速度越快越好。作为团队中资历更为丰富的成员，你的任务是细致聆听各方观点。

然后，你可以这样表达：“大家注意了，面对当前的问题，我们都没有确凿的解决方案。但我希望你们能与我一起勇敢尝试。即使你们不同意，也请做出承诺和支持。我们将采取这一路径行动。而我特别希望，即使你们有异议，也能积极地承诺并参与到这个决策中。”

这里有个重要的一点：**有时这种不同意见是在资历更高的人和下属之间发生的。下属非常想以一种方式去做，而资历更高的人则认为应该用另一种方式去做。在这种情况下，资历更高的人往往应该选择“不同意但承诺”。**

我经常这么做。我会就某个问题进行长达一个小时、一天或一周的讨论。然后我会说：“你知道吗？我确实不同意这一点，但你比我更了解具体情况。我们将按照你的方式去做，而且我保证我永远不会对你说‘我早就告诉你了’。”

实际上，这种做法是相当稳妥和令人安心的，因为它承认了一个事实：**资历较高的人具有丰富的判断力。这种判断力极其宝贵，这也是为什么即使下属拥有更多的一手信息，有时你仍应该推翻他们的建议。**

但这完全取决于你的判断。有时你会觉得：“我认识这个人，或者与他们合作多年。他们具有出色的判断能力。他们确实与我持有不同意见，并且对实际情况有更深刻的了解。在这种情况下，我将选择‘不同意但承诺’。”

善良比聪明更重要

在我还是一个孩子的时候，我的夏天总是在德州祖父母的农场中度过。我帮忙修理风车，为牛接种疫苗，也做其它家务。

每天下午，我们都会看肥皂剧，尤其是《我们的岁月》。我的祖父母参加了一个房车俱乐部，那是一群驾驶Airstream拖挂型房车的人们，他们结伴遍游美国和加拿大。每隔几个夏天，我也会加入他们。我们把房车挂在祖父的小汽车后面，然后加入300余名Airstream探险者们组成的浩荡队伍。

我爱我的祖父母，我崇敬他们，也真心期盼这些旅程。那是一次我大概十岁时的旅行，我照例坐在后座的长椅上，祖父开着车，祖母坐在他旁边，抽着烟。我讨厌烟味。

在那样的年纪，我会找任何借口做些估测或者小算术。我会计算油耗还有杂货花销等鸡毛蒜皮的小事。我听过一个有关吸烟的广告。我记不得细节了，但是广告大意是说，每吸一口香烟会减少几分钟的寿命，大概是两分钟。无论如何，我决定为祖母做个算术。

我估测了祖母每天要吸几支香烟，每支香烟要吸几口等等，然后心满意足地得出了一个合理的数字。接着，我捅了捅坐在前面的祖母的头，又拍了拍她的肩膀，然后骄傲地宣称，每天吸两分钟的烟，你就少活九年！

我清晰地记得接下来发生了什么，而那是我意料之外的。我本期待着小聪明和算术技巧能赢得掌声，但那并没有发生。相反，我的祖母哭泣起来。我的祖父之前一直在默默开车，把车停在了路边，走下车来，打开了我的车门，等着我跟他下车。

我惹麻烦了吗？我的祖父是一个智慧而安静的人。他从来没有对我说过严厉的话，难道这会是第一次？还是会让我回到车上跟祖母道歉？我以前从未遇到过这种状况，因而也无从知晓会有什么后果发生。我们在房车旁停下来。

祖父注视着我，沉默片刻，然后轻轻地、平静地说：“杰夫，有一天你会明白，善良比聪明更难。”

选择比天赋更重要

选择比天赋更重要。今天我想对你们说的是，天赋和选择不同。聪明是一种天赋，而善良是一种选择。天赋得来很容易毕竟它们与生俱来。而选择则颇为不易。如果一不小心，你可能被天赋所诱惑，这可能会损害到你做出的选择。

在座的各位都拥有许多天赋。我确信你们的天赋之一就是拥有精明能干的头脑。之所以如此确信，是因为入学竞争十分激烈，如果你们不能表现出聪明智，便没有资格进入这所学校。

你们的聪明才智必定会派上用场，因为你们将在一片充满奇迹的土地上行进。我们人类，尽管跬步前行，却终将令自己大吃一惊。我们能够想方设法制造清洁能源，也能够一个原子一个原子地组装微型机械，使之穿过细胞壁，然后修复细胞。这个月，有一个异常而不可避免的事情发生了——人类终于合成了生命。

在未来几年，我们不仅会合成生命，还会按说明书驱动它们。我相信你们甚至会看到我们理解人类的大脑，儒勒·凡尔纳，马克·吐温，伽利略，牛顿——所有那些充满好奇心的人都希望能够活到现

在。作为文明人，我们会拥有如此之多的天赋，就像是坐在我面前的你们，每一个生命个体都拥有许多独特的天赋。

追随你内心的热情

你们要如何运用这些天赋呢？你们会为自己的天赋感到骄傲，还是会为自己的选择感到骄傲？

我当时在纽约一家金融公司工作，同事是一群非常聪明的人，我的老板也很有智慧，我很羡慕他。我告诉我的老板我想开办一家在网上卖书的公司。他带我在中央公园漫步良久，认真地听我讲完，最后说：“听起来真是一个很好的主意，但是对那些目前没有谋到一份好工作的人来说，这个主意会更好。”

这一逻辑对我而言颇有道理，他说服我在最终作出决定之前再考虑48小时。那样想来，这个决定确实很艰难，但是最终，我决定拼一次。我认为自己不会为尝试过后的失败而遗憾，倒是有所决定但完全不付诸行动会一直煎熬着我。在深思熟虑之后，我选择了那条不安全的道路，去追随我内心的热情。我为那个决定感到骄傲。

明天，非常现实地说，你们从零塑造自己人生的时代即将开启。你们会如何运用自己的天赋？你们又会作出怎样的抉择？你们是被惯性所引导，还是追随自己内心的热情？你们会墨守陈规，还是勇于创新？你们会选择安逸的生活，还是选择一个奉献与冒险的人生？

你们会屈从于批评，还是会坚守信念？你们会掩饰错误，还是会坦诚道歉？你们会因害怕拒绝而掩饰内心，还是会在面对爱情时勇往直前？你们想要波澜不惊，还是想要搏击风浪？你们会在严峻的现实之下选择放弃，还是会义无反顾地前行？你们要做愤世嫉俗者，还是踏实的建设者？你们要不计一切代价地展示聪明，还是选择善良？

我要做一个预测：在你们80岁时某个追忆往昔的时刻，只有你一个人静静对内心诉说着你的人生故事，其中最为充实、最有意义的那段讲述，会被你们作出的一系列决定所填满。

最后，是选择塑造了我们的人生。为自己塑造一个伟大的人生故事。

谢谢，祝你们好运！

杰夫·贝索斯

编者按：论文来自笔记侠，作者童牧学，索菲亚编辑，创业邦经授权转载。

在过去长达27年的历史中，无边界、替代这样的术语不仅指的是亚马逊，更是指它的创始人贝佐斯。

美国时间2月9日，亚马逊召开2020年第四季度财报会议，同时宣布，公司创始人及CEO杰夫·贝佐斯将于今年第三季度辞任CEO，并出任董事长，原职位交棒云计算业务负责人安迪·贾西。

在给员工的公开信中，贝佐斯所述：

大概始于大约27年前，当时的亚马逊还只是一个想法，我被问的最多的问题是“什么是互联网？”幸运的是，我已经很长时间不用再解释了。

今天，我们雇佣了130名才华横溢、敬业奉献的员工，为数亿客户和企业提供服务，被广泛认为是世界上最成功的公司之一。

而发明创造，是我们成功的根源。我不知道还有哪家公司的发明记录，能与亚马逊媲美。

回顾27年，贝佐斯总是在各种场合传递出他作为领导者的思考，而这些思考，值得我们思考、尝试、再思考、再尝试……

一、决策不是鲁莽行为，而是一种信念

2018年9月，亚马逊的市值突破万亿美元，如果贝佐斯没能掌握决策的艺术，那么无法带领亚马逊走上巅峰。

贝佐斯是如何做决策的？

贝佐斯在2015年给股东的信中写道：

世界上有两种类型的决策。第一类是关键任务和影响力巨大的决策，这类决策影响的是更大的战略层面；第二类是风险较低的决策，如果有必要的事情，可以改为重来。

第一类决策代表的是你走过一扇门，却再也无法回头。

例如，亚马逊的网络服务业务是一项冒险的赌博，而目前价值已超过1900亿美元。

贝佐斯强调：“这些决策必须经过深思熟虑和协商，有条不紊地、严格地、缓慢地做出。如果你走过去，不喜欢你在另一边看到的东西，你就无法回到你以前的地方。”

第二类决策代表的是个人或小群体进行的可逆的选择。这是一个群体的门户。

贝佐斯认为他建立亚马逊的决定是可逆的。他意识到，如果亚马逊失败了，他可以回到他之前的很多工作中。他仍然会学到东西，并且不会进行尝试，所以他冒险了。

贝佐斯说：“**如果你做了次优的第二类决策，你就不可能忍受这么长时间的后果。你可以重新打开门，然后回去。**”

但是，要注意可逆的决策不是鲁莽行动或不去了解情况的借口，而是一种信念。

企业家和高管每天都会做无数个决策。

2018年，贝佐斯对华盛顿经济俱乐部的观众说：“如果我每天有三个好的决定，那就足够了。他们应该像我所做的决定一样高质量。”

1.如何做出最佳决策？

理想情况下，第一类决策要花费你10%的工作时间。这些决策蕴藏着能量和时间，但它们确实需要你的注意。

当你感到愤怒、饥饿、孤独或厌烦这个过程时，不要进行第一种决策。

例如，因为你周一早上就感到丧气就辞职，可能不是什么好主意。

第二类决策可以通过委托给团队成员，或将其外包，相对快速地进行。

再次强调，不要让情绪给你带来压力，而要全面了解面临的问题。你也可以通过咨询其他有不同观点的专家，来确定一个重大的决策。

2. 为意料之外的后果做好计划

除了后果之外，您中的许多人决定会产生意料，也许您创造了客户喜欢的产品，但却发现您必须花费大量时间来完成订单，并提供技术支持。

这些意料之外的结果通常是你通过委托、外包或审查业务流程等，来管理的第二类决策。

“第二类决策可以有高判断力的个人或小团队迅速做出。”贝佐斯这样写道。

例如，一个新的创业者正在考虑电子邮件服务，他会仔细权衡该邮件的支出。这种选择会明显影响他们的支出，他们也必须选择，对他们来说很容易上手使用的方案。

因此，他或她可能需要花几个小时阅读评价，测试市场上的产品。

一个更成熟的企业家，在选择一个解决方案之前，可能会更愿意让团队成员先推荐几种方案，然后他或她将评估总成本，并考虑培训人们使用这个新软件所需的其他时间。

3. 选择适当的冒险

有时，最大的回报可能来自于与公认的智慧相悖的决策。

当今可以买到平装书，为什么读者还要在数字设备上消费书籍？

电子商务的商店，为什么要涉足云托管和服务业务？

人们真的会信任无人送货吗？

贝佐斯写道：“如果有10%的机会得到100倍的回报，那么你就应该承担这个风险。”

1. 完成失败的计划

多年来，亚马逊已经下过很多赌注，有些，比如Kindle和它的云服务业务收到了回报。

其他的，比如亚马逊网络商店（Shopify的竞争对手），还有亚马逊的Fire手机都是代价高昂的失败之作。昨晚让公司损失超过1.7亿美元。

贝佐斯认为，这类失败是工作的一部分。

他说：“你还有十八九可能是错的。在商业中，当你偶尔踏上本垒板时，你就可以获得1000分，这种长尾收益分配，正是需要集体投资的原因。大赢家会为之前的多次尝试买单。”

毕竟，坦然接受自己选择的企业家或高管，而不是逃避选择的人学到的东西要多剔除。

一旦你明白一些决策实际上是可逆的，你就可以开始把它们视为提高学习速度的机会。

在公司层面，让员工做出可逆的决策和预估学习，有助于你创业的下一步前进。

这就是贝佐斯的决策方法论，也直接或间接推动亚马逊两个披萨原则的形成，因为小团队做决策更多情况下都是可逆的。

二、高效，是可以以后学习的

贝佐斯之所以能够连续高效地关注世界首富这个位置，与他本人及其亚马逊帝国的工作效率有着直接的关系。

1.两个披萨原则

在亚马逊早期，贝佐斯制定了一个规则：

每个内部团队都应该足够小，两个比萨饼才能解决伙食问题。

这不会削减餐饮开支，就像亚马逊所做的几乎所有事情一样，它专注于两个目标：效率和可扩展性。

最初是大概的。一个规模较小的团队，花在管理和让员工了解最新情况的时间会减少，而花在需要做的事情上的时间就更多了。但对亚马逊来说，真正重要的是突发。

参与的人数越多，会议的效率就越低。大多数参与者最终会与别人达成一致的意见，而不是发表自己独特的意见或想法。

贝索斯把披萨的数量当做最简单大小的标准。如果两个披萨吃饱了一个项目团队，那么这个团队团队就可能精致了。

人的大脑无法处理太多人的意见，人多的往往会导致人云亦云，无法凸显个人的独特想法。很少人参加的会议往往能够取得更好的效果。

现在，两个披萨能够管够多少人呢？可能有六七个人。

一些公司认为，人多办事，将项目移民团队确实可以节省时间和资金。但是，贝索斯认为，让一些富有创意的人组成一个大的团队来完成某个项目，往往会带来很多问题，而不是解决问题的办法。

由于团队认真，成员之间无法深入沟通，结果导致扯皮推诿，最终让项目陷入停顿状态或彻底失败。

贝索斯发现，**避免“两个披萨原则”有助于项目陷入停顿或失败的状态。**

领导者需要慧眼识才，能够找出项目成功的关键，然后为他们提供资源，从而推动项目向前发展。

让一个小团队一起做项目、开会研讨，更有利于达成共识，促进企业创新。

事实上，贝索斯建议只有在绝对必要的时候才召开会议。

贝佐斯以坚持会议取得成果而闻名。

为了实现这一点，他要求演讲者写一篇不超过6页的文章，在会议开始时由在场的所有人传阅并默读。

贝佐斯在给投资者的一封信中赞扬了这一做法的多次使用。

他写道：“有些人有天使般的唱歌技巧。他们才华横溢，思维缜密，为会议提供了高质量的讨论。”

员工们纷纷表示，他们花了几周时间完善自己的时间，这个过程让自己的想法更加清晰，提高了决策和讨论的质量。

在运营管理公司的过程中，贝索斯形成了独特的管理风格。他并不总是那么“和蔼可亲”。他赋予了极大的士气，也愤怒不可抑制地斥责责备员工。但他始终强调员工独立思考的价值。

“贝索斯想要建立一家充分放权的、甚至缺乏组织的公司，从而让独立的思想充分发挥作用，让集体舆论靠边站。”《华尔街日报》的理查德·布兰特说。

布兰特曾采访一位亚马逊前高管，该高管回忆说，有一次开会时，有经理建议员工之间应该加强工作交流。贝索斯站起来，大声说：“不，相互交流的效果很糟糕。”

贝佐斯之所以能够连续高效地关注世界首富这个位置，与他本人及其亚马逊帝国的工作效率有着直接的关系。

2.时间管理5技巧

① 主动去制定日程

现代工作场合最容易犯的时间管理陷阱就是不断地回复邮件和信息。尽管这是一项必须的任务，但贝佐斯警告员工不要把回复信息作为优先的任务，这样只会把一天的时间切得更碎。

贝佐斯在安排日程方面有自己的一套科学方法。

在管理方面，他会在一周安排3天时间来开会、回复信息并出差。但周二和周四的时间贝佐斯自己的，他会观察购物中心的顾客，浏览公司网页并用头痛的方式来改善公司情况。

通过将私人时间堡工作场所的方式，贝佐斯可以及时充电并获取新的视野。打破自己单调的工作模式，从而来提高创新精神和效率。

② 放弃完美主义

完美的完成主义可能会帮助你的学校获得成功，这很有可能影响你的工作表现。导致你很难完成自己的项目并成功管理好自己的时间。

贝佐斯认为，完美主义在电子商务的世界里会持续导致亏损，关键是速度。

他鼓励他的员工快速行动，即使这可能做出了一个糟糕的最终产品。他曾经的做事方式就是先快速完成任务，再及时解决里面的小问题。所以贝佐斯强调这种做事方式并不是做出来的最终产品，他是可以适应线上市场的变化。

即使产品最终是失败的，你的事业依然能够从经验中学习和成长。

③ 共当才委派

贝佐斯通过分配给他下属的任务，他能够腾出时间创新并重新评估公司的目标。

不用说，有效的委派有助于培养员工的能力，他们能够在其中成长壮大公司收益。通过把工作的任务委派交给其他人，你就可以把剩余的时间重新放在公司发展的重点上，而不是琐碎的工作上。

④ 始终关注你的业务

对于贝佐斯来说，每一刻都可以用来洞察和创新。他通常利用那些我们认为的垃圾时间，比如上午通勤或者坐飞机，给亚马逊风暴一些新的想法。

如果我们能够在白天利用这些额外的时间，我们也能够腾出时间来给出创新思考。带来的启示是你也可以在每个时刻训练你的大脑可以集中精力，也可以充分休息。

⑤ 保证充足的睡眠时间

贝佐斯在接受华尔街日报采访时谈到了睡眠的重要性，这与大多数晚上只睡4-5个小时的CEO形成了夜间对比。他确保每天有8个小时的睡眠时间，他认为睡眠是最好缓解和过度工作压力的最好方法。

为了保证睡眠他坚持做到：

不减少睡眠时间；

避免在早上开会；

在办公室放一个睡袋。

贝佐斯说：“我很早就上床睡觉，也起的很早。我喜欢看报纸。我喜欢喝咖啡。我喜欢在孩子们上学之前一起吃早餐。我总是优先保证他们8小时的睡眠，这让我有更多的精力和更好的心情。作为一名高中生管，你的工作是要少数而高质量的决定，而不是每天做成千上万的决定。在商业决策中，质量远比数量更重要。如果因为少睡几个小时，让你因为疲倦和暴躁做了更多，却更糟糕的决策，那真是得不偿失。”

三、把每天都当成“第一天”

在贝佐斯给亚马逊员工的信的结尾处，他写道：

持续创新，别因为最初的构想看起来太疯狂而深入。内心深处记得让思绪漫游。让好奇心成为你的罗盘。记住，今天依然是“第一天”。

贝佐斯曾说，我们有多种心态可以选择：第一天和第二天。

“第二天是一个税收状态，接线便变得无足轻重，然后是令人感到疲惫的营运第一次，最终宣布倒闭。这就是永远要保持在天状态的原因。”

随着企业的发展和扩张，企业也随之变得缓慢而抗拒的变化。

一旦我们取得了成功，就很容易失去最初的饥饿感，我们需要成长。当我们把关注点从承担风险转向规避风险时，我们也会扼杀创新。

坚持你已经知道的东西可能很有趣，但往往是最冒险的选择。一旦我们不再关注客户，我们的客户就会去其他地方购物。

即使对亚马逊来说也是如此。

正如贝佐斯所承认的那样：

“亚马逊不是‘大到不能倒’……如果我们开始更多地关注自己而不是客户，那将是关闭的前兆。”

*文章为作者独立观点，不代表笔记侠立场。