

Crea & Divaga

Vida y reflexiones de

**JEFF
BEZOS**

Prólogo de
WALTER ISAACSON

«Cuando me preguntan quién, a día de hoy, está a la altura de genios innovadores como Leonardo da Vinci, Albert Einstein o Steve Jobs, no tengo ninguna duda: Jeff Bezos, CEO de Amazon», Walter Isaacson.

A pesar de su fama e influencia, Jeff Bezos, fundador de Amazon, ha permanecido a los ojos del mundo como un enigma. Ahora, a través de sus reflexiones sobre innovación, negocios y política, así como el cambio climático y el universo, es posible entender el porqué y el cómo de su éxito. Ya desde el prólogo de Walter Isaacson, biógrafo de Steve Jobs, el libro nos permite adentrarnos en la mentalidad del que es hoy el hombre que ha revolucionado, primero el mundo del e-commerce, para después liderar el negocio de la venta al por menor, el de la producción audiovisual y el *streaming*, la edición de diarios y ahora la industria aeroespacial. Todo, hasta convertirse en el hombre más rico del mundo.

El creador y CEO de Amazon nos revela los principios fundamentales que lo han guiado en la creación, dirección y transformación de esta compañía.

Crea & Divaga ofrece un acceso privilegiado a sus orígenes, su trabajo, la evolución de sus ideas y su peculiar cosmovisión, siempre proyectada sobre un horizonte muy lejano.

Prólogo

de Walter Isaacson

A menudo me preguntan quién, hoy en día, considero que está a la altura de aquellos sobre quienes he escrito como biógrafo: Leonardo Da Vinci, Benjamin Franklin, Ada Lovelace, Steve Jobs y Albert Einstein. Aunque todos ellos eran muy inteligentes, no era la inteligencia lo que les hacía especiales. Personas inteligentes las hay hasta debajo de las piedras, pero muchas de ellas a menudo no llegan demasiado lejos. Lo que convierte a alguien en un verdadero innovador es su creatividad y su ingenio. Y ese es el motivo por el que mi respuesta a la anterior pregunta es Jeff Bezos.

Así pues, cabría preguntarse cuáles son los ingredientes de la inventiva y de la imaginación y qué es lo que me lleva a pensar que Bezos puede equipararse a aquellas grandes personalidades.

El primer requisito es la curiosidad, una curiosidad obsesiva. Tomemos como ejemplo a Leonardo. En sus bellos cuadernos de notas observamos que su mente se deleita con una curiosidad alegre y exuberante en todos los ámbitos de la naturaleza. Leonardo se plantea cuestiones de todo tipo e intenta responderlas: ¿por qué el cielo es azul?, ¿cómo es la lengua de un pájaro carpintero?, ¿las alas de un pájaro se mueven más rápido cuando remonta el vuelo o cuando desciende?, ¿existe alguna relación entre un remolino de agua y el rizo de los cabellos?, ¿el músculo del labio inferior está conectado con el del labio superior? Leo-

nardo no necesitaba saber las respuestas a todas estas preguntas para pintar la *Mona Lisa* (aunque le hubiera resultado útil); necesitaba conocerlas porque era Leonardo, alguien dotado de una curiosidad insaciable. «No tengo ningún talento especial —dijo una vez Einstein—. Solo soy extremadamente curioso». Eso no es del todo cierto, pues realmente poseía un talento excepcional, pero tenía razón cuando dijo: «La curiosidad es más importante que el conocimiento».

Una segunda característica indispensable es sentir un profundo interés por las humanidades y las ciencias que permita relacionarlas de manera fructífera. Siempre que Steve Jobs lanzaba un nuevo producto, como el iPod o el iPhone, en su presentación terminaba destacando la importancia de aunar arte y tecnología. «En el ADN de Apple la tecnología no basta —dijo una vez en una de esas presentaciones—. Creemos que la tecnología debe entrelazarse con las humanidades para que todo cobre sentido». Einstein también señaló la importancia de combinar arte y ciencia. Cuando se sentía atascado en sus investigaciones en torno a la teoría de la relatividad general, sacaba su violín e interpretaba a Mozart, y decía que la música le ayudaba a conectar con la armonía de las esferas. Leonardo da Vinci, por su parte, es el artífice del mayor símbolo de la conexión entre el arte y las ciencias: el *Hombre de Vitruvio*. Su dibujo de un hombre desnudo inscrito en un círculo y un cuadrado escenifica un triunfo de la anatomía, de las matemáticas, de la belleza y de la espiritualidad.

De hecho, dicho interés ayuda a despertar la fascinación por todas las disciplinas del saber. Leonardo da Vinci y Benjamin Franklin quisieron atesorar todo el conocimiento posible sobre todos los pilares de la ciencia. Estudiaron anatomía, botánica, música, arte, fabricación de armamento e ingeniería hidráulica, entre otras disciplinas relacionadas. Las personas que aman todos los campos del conocimiento son quienes mejor pueden comprender los patrones que ri-

gen el comportamiento de la naturaleza. Tanto Franklin como Leonardo estaban fascinados por los torbellinos y los remolinos de agua. Esta fascinación ayudó a Franklin a entender cómo ascienden las tormentas por la costa y a representar gráficamente la corriente del Golfo, mientras que a Leonardo le ayudó a comprender cómo funcionan las válvulas del corazón y a pintar tanto el agua arremolinada alrededor de los tobillos de Jesús en *El bautismo de Cristo* como los rizos de la *Mona Lisa*.

Otra particularidad de las personas verdaderamente innovadoras y creativas es que disponen de un «campo de distorsión de la realidad», expresión que se ha empleado en referencia a Steve Jobs y que proviene de un episodio de *Star Trek* en el que aparecen unos alienígenas que son capaces de crear un mundo nuevo a través del extraordinario poder de su mente. Cuando sus compañeros se quejaban de que una de sus ideas era imposible de ejecutar, Jobs empleaba un truco que había aprendido de un gurú en la India. Los miraba fijamente sin parpadear y les decía: «No temáis. Podéis hacerlo». Solía funcionarle. Volvía locos a todos, los desconcertaba, pero conseguía que hicieran cosas que no creían que fueran capaces de lograr.

La capacidad de «pensar diferente», como afirmaba Jobs en una serie de anuncios de Apple, también está relacionada con el punto anterior. A principios del siglo XX, la comunidad científica trataba de averiguar por qué la velocidad de la luz se mantenía aparentemente constante independientemente de la rapidez con que el observador se acercase a la fuente o se alejase de ella. Por aquel entonces, Albert Einstein trabajaba en Suiza como examinador de patentes de tercera clase y estudiaba dispositivos que enviaban señales entre diferentes relojes para sincronizarlos. Einstein planteó una idea original tras observar que las personas que se encontraban en diferentes estados de movimiento tenían diferentes percepciones acerca de la sincronización de los relojes. Basándose en sus apreciaciones,

teorizó que la velocidad de la luz en el vacío era siempre constante, puesto que el propio tiempo es relativo dependiendo del estado de movimiento de cada uno. Sin embargo, el resto de la comunidad científica tardó años en comprender que la teoría de la relatividad era acertada.

Un último rasgo que comparten todos mis personajes es que nunca perdieron la capacidad que tienen los niños para maravillarse por todo. En un momento determinado de nuestra vida muchos de nosotros dejamos de sorprendernos ante los fenómenos cotidianos. A menudo, cansados de escuchar siempre la misma cantinela, padres y profesores reiteran a los niños que dejen de hacer tantas preguntas. A partir de entonces, aunque podamos apreciar la belleza del cielo azul, ya no volvemos a preguntarnos por qué es de ese color. En cambio, Leonardo y Einstein nunca dejaron de hacerse preguntas. Einstein escribió a un amigo: «Tú y yo nunca dejamos de asombrarnos como niños inquietos ante los grandes misterios del mundo que nos rodea». Como adultos, deberíamos tratar de mantener esa fascinación por todo aquello que escapa a nuestro conocimiento e impedir que nuestros hijos la pierdan.

Jeff Bezos encarna todas estas cualidades. Nunca ha dejado de maravillarse como un niño y mantiene una curiosidad desbordante, juvenil y alegre por casi todo. La literatura no solo inspiró el origen de Amazon en el sector de la venta de libros, sino que además es una de sus pasiones. De niño, durante el verano, Bezos leía docenas de novelas de ciencia ficción en la biblioteca local, y en la actualidad organiza un retiro anual para escritores y cineastas. Asimismo, Amazon despertó en él un profundo interés intelectual por la robótica y la inteligencia artificial. En este sentido, Bezos organiza otro encuentro anual que reúne a expertos en ámbitos tan dispares como el aprendizaje automático, la automatización, la robótica y las ciencias espaciales. Jeff colecciona artefactos históricos relacionados con grandes momentos de la ciencia, la exploración y los descubrimien-

tos. Su capacidad para conjugar su amor por las humanidades con su pasión por la tecnología agudiza su instinto para los negocios.

Esa tríada —humanidades, tecnología y negocios— es lo que le convierte en uno de los innovadores más exitosos e influyentes de nuestra era. Igual que Steve Jobs, Bezos ha transformado múltiples sectores. Amazon, el mayor minorista online del mundo, ha cambiado nuestra forma de comprar y nuestras expectativas respecto a los envíos y las entregas. Más de la mitad de las familias estadounidenses están suscritas a Amazon Prime, y en 2018 Amazon entregó 10 000 millones de paquetes, 2000 millones más que el número de habitantes del planeta. Amazon Web Services (AWS) proporciona servicios y aplicaciones de computación en la nube que permiten a *start-ups* y otras empresas crear nuevos productos y servicios fácilmente, de la misma forma que iPhone App Store abrió vías totalmente nuevas para los negocios. Echo ha creado un nuevo mercado para los altavoces domésticos inteligentes y Amazon Studios está produciendo películas y programas televisivos de gran éxito. Amazon también se está preparando para transformar el sector sanitario y farmacéutico. En un primer momento su compra de la cadena Whole Foods Market causó cierto desconcierto, hasta que resultó evidente que la jugada reflejaba de forma brillante las características del nuevo modelo de negocio planteado por Bezos, que pretende compaginar la venta minorista, los pedidos online y las entregas extremadamente rápidas con los establecimientos físicos. Bezos también ha creado una empresa en el sector aeroespacial cuya meta a largo plazo es trasladar la industria pesada al espacio. Asimismo, es el propietario del *Washington Post*.

Obviamente, Bezos también presenta algunas de las cualidades exasperantes que caracterizaron a Steve Jobs y a otros de su talla. A pesar de su fama e influencia, de alguna forma continúa siendo, más allá de su risa estruendosa,

una personalidad enigmática. No obstante, a través de su biografía y de sus escritos podemos hacernos una idea bastante fidedigna sobre él.

Cuando Jeff Bezos era un niño de orejas grandes, risa explosiva e inquieta curiosidad, pasaba los veranos en el vasto sur de Texas, en el rancho de su abuelo materno, Lawrence Gise. Lawrence era oficial de la Marina, un hombre íntegro y cariñoso que había ayudado a desarrollar la bomba de hidrógeno como director adjunto de la Comisión de Energía Atómica. Allí Jeff aprendió a ser autosuficiente. Cuando una excavadora se averió, su abuelo y él construyeron una grúa para extraer los engranajes y repararlos. Juntos esterilizaban el ganado, construían molinos de viento, instalaban tuberías y mantenían largas conversaciones sobre las fronteras de la ciencia y los viajes espaciales. «Mi abuelo hacía él solo todas las labores veterinarias —recuerda Bezos—. Se fabricaba sus propias agujas para suturar al ganado. Cogía un trozo de alambre, lo calentaba con un soplete, lo martilleaba hasta dejarlo plano, lo afilaba, hacía un pequeño agujero en la punta y así obtenía una aguja. Algunos animales incluso llegaron a sobrevivir».

Jeff era un ávido lector de mente aventurera y su abuelo solía llevarle a la biblioteca, que disponía de una enorme colección de libros de ciencia ficción. Durante aquellos veranos Jeff recorrió todas las estanterías y leyó cientos de volúmenes. Isaac Asimov y Robert Heinlein pasaron a ser sus autores favoritos. Aún hoy Bezos los cita en ocasiones, e incluso ha adoptado sus reglas, sus enseñanzas y su jerga.

La madre de Jeff, Jackie, que era tan obstinada y perspicaz como su padre y su hijo, también cultivó un espíritu autónomo y aventurero. Jackie quedó embarazada de Jeff con solo diecisiete años. «Era una estudiante de secundaria —explica Bezos—. Estaréis pensando: «¡Guau! Seguro que en 1964 Albuquerque era un lugar maravilloso para

una adolescente embarazada. Pero nada más lejos. Requirió mucho valor por su parte y mucho apoyo por parte de mis abuelos. En el instituto intentaron expulsarla, supongo que no querían que el resto de las chicas la tomara como ejemplo. Mi abuelo, que era un tipo sabio y tranquilo, llegó a un acuerdo con el director para que mi madre pudiera quedarse y terminar la secundaria». ¿Cuál fue la lección principal que Jeff aprendió de ella? «Cuando te crías con una madre como la mía, adquieres un coraje extraordinario», explica orgulloso.

El padre de Jeff regentaba una tienda de bicicletas y actuaba en un grupo de circo con un monociclo. Él y Jackie estuvieron casados muy poco tiempo. Cuando Jeff tenía cuatro años, su madre volvió a casarse. Su segundo marido, Miguel Bezos, conocido como Mike, era mejor partido. Mike también enseñó a Jeff la importancia del coraje y de la determinación. Era un hombre autosuficiente y aventurero. Había llegado a los Estados Unidos con tan solo dieciséis años como refugiado de la Cuba de Fidel Castro. Había emigrado por su cuenta con una chaqueta que su madre le había cosido con andrajos que encontró por casa. Tras casarse con Jackie, adoptó a su alegre hijo, que tomó su apellido y desde entonces siempre le consideró su verdadero padre.

En julio de 1969, con cinco años, Jeff vio por televisión a Neil Armstrong caminando sobre la Luna en lo que fue la culminación de la misión Apolo 11. Fue un momento transcendental. «Recuerdo estar viéndolo desde nuestra televisión del comedor y el entusiasmo de mis padres y mis abuelos —dice—. Los niños pequeños pueden contagiarse de ese estado de ánimo. Cuando sucede algo extraordinario, son capaces de percibirlo. Ese día el espacio se convirtió en una de mis grandes pasiones». Entre otras cosas, ese entusiasmo lo convirtió en uno de esos fans incondicionales de *Star Trek* que se saben todos los episodios de memoria.

En la escuela infantil Montessori a la que asistía, Bezos ya mostró su tendencia a concentrarse plenamente en lo que estuviera haciendo. «La profesora le dijo a mi madre que me abstraía tanto haciendo los ejercicios que cuando quería captar mi atención para cambiar de actividad se veía obligada a arrastrarme con la silla —recuerda—. Si preguntáis a la gente que trabaja conmigo, probablemente os dirán que hoy me sigue pasando lo mismo».

En 1974, cuando tenía diez años, la serie *Star Trek* despertó su interés por los ordenadores. Descubrió que podía jugar a un videojuego sobre el espacio en un terminal de la sala de ordenadores de su escuela de primaria de Houston, donde su padre trabajaba para Exxon. Por aquel entonces todavía no había ordenadores personales y un módem de acceso telefónico conectaba el terminal informático del colegio al servidor de una empresa que había donado su excedente de tiempo de uso de la computadora. «Teníamos un teletipo conectado a un antiguo módem acústico —explica Bezos—. Marcabas un teléfono convencional, cogías el auricular y lo colocabas en esa pequeña horquilla. Ninguno de los profesores sabía cómo utilizar aquel ordenador, nadie tenía ni idea. Pero había un montón de manuales, y un par de chicos y yo nos quedábamos después de clase y aprendimos a programar aquel trasto... Acabamos descubriendo que los programadores del servidor, desde su sede central en algún lugar de Houston, ya habían programado el ordenador para jugar al juego de *Star Trek*, que se convirtió en nuestro gran pasatiempo».

Jackie también alentó su interés por la electrónica y la mecánica. Solía llevarlo de visita a la cadena de electrónica RadioShack y le dejó convertir el garaje de casa en un laboratorio de proyectos científicos. La mujer incluso consentía que Jeff creara trampas ingeniosas para asustar a sus hermanos pequeños: «A menudo tendía pequeñas trampas por la casa con distintos tipos de alarmas. Algunas de ellas no solo producían sonidos, sino que eran auténticas tram-

pas físicas —afirma—. Mi madre era una santa, a veces me llevaba a RadioShack varias veces en un mismo día».

Sus héroes empresariales de la infancia eran Thomas Edison y Walt Disney. «Los inventores y la innovación siempre me han interesado», afirma. A pesar de que Edison fue un inventor prolífico, Bezos admiraba más a Disney por la audacia de su visión. «Me daba la sensación de que él tenía una capacidad extraordinaria para crear una visión que podía ser compartida con un gran número de personas —afirma—. Las cosas que Disney inventó, como Disneyland o los parques temáticos, eran ideas que nadie jamás había logrado llevar a la práctica, a diferencia de muchas cosas en las que Edison trabajó. Walt Disney en realidad fue capaz de reunir a un gran equipo de personas para que trabajaran en la misma dirección».

Bezos cursó la secundaria en Miami, adonde se había mudado la familia. Era un estudiante sobresaliente, una especie de cerebritito, y seguía obsesionado con la exploración espacial. Fue elegido para pronunciar el discurso de despedida de su promoción en la ceremonia de graduación, en el que abordó toda una serie de cuestiones sobre el espacio. Jeff habló de colonizar planetas, de construir hoteles espaciales y de salvar nuestro frágil planeta trasladando las fábricas al espacio exterior. Y cerró su discurso con la siguiente frase: «El espacio es la última frontera, ¡nos vemos allí!».

Bezos fue a Princeton con el propósito de estudiar física. Le pareció una decisión acertada hasta que se dio de bruces con la mecánica cuántica. Un día su compañero de habitación y él estaban intentando resolver una ecuación diferencial parcial particularmente difícil y fueron a la habitación de otro compañero para pedirle ayuda. El chico le echó un vistazo y en un momento les dio la respuesta. Bezos quedó impresionado al ver que su compañero había resuelto la ecuación mentalmente, pues requería tres páginas de expresiones algebraicas detalladas. «Ese día me di

cuenta de que nunca iba a ser un gran físico teórico —dice Bezos—. Interpreté aquel incidente como una señal e inmediatamente decidí cambiar mi especialidad a ingeniería electrónica y ciencias informáticas». Fue una decisión difícil. Desde siempre había querido ser físico, pero al final tuvo que aceptar sus propios límites.

Tras graduarse, Bezos se mudó a Nueva York para ofrecer sus habilidades informáticas al sector financiero. Allí terminó trabajando para un fondo de inversión libre dirigido por David E. Shaw, donde se utilizaban algoritmos informáticos para detectar disparidades de precios en los mercados financieros. Bezos desempeñaba su trabajo con gran pasión. Anticipando la disciplina laboral que posteriormente trataría de inculcar en Amazon, tenía un saco de dormir en la oficina para los días en que se quedaba trabajando hasta altas horas de la noche.

En 1994, mientras trabajaba en el sector financiero, Bezos se enteró de que, según las estadísticas, la red informática mundial estaba creciendo a un ritmo anual de más del 2300 %. Entonces decidió que quería subirse a ese tren y se le ocurrió abrir una tienda minorista online, una especie de catálogo Sears^[1] de la era digital. Sabiendo que lo más prudente era comenzar con un único producto, apostó por los libros —en parte porque le gustaban y también porque no eran perecederos y podía comprarlos a dos grandes distribuidores mayoristas—. Además, existían más de tres millones de títulos en papel, muchos más de los que una tienda física podía llegar a tener expuestos.

Cuando le dijo a David Shaw que quería dejar el fondo para hacer realidad su idea, Shaw se lo llevó a pasear por Central Park durante un par de horas. «Jeff, es una idea muy buena, pero le encajaría mejor a alguien que no tuviera un buen trabajo». Shaw convenció a Bezos para que reflexionara unos días antes de tomar una decisión. Luego Bezos lo consultó con su esposa, MacKenzie, a quien había conocido en el fondo en el que ambos trabajaban y con

quien llevaba casado un año. «Ya sabes que puedes contar conmigo al cien por cien para lo que quieras», le dijo.

Para tomar la decisión, Bezos llevó a cabo un ejercicio mental que acabaría siendo parte de su procedimiento para calcular los riesgos. Lo llamó *marco de minimización del arrepentimiento*. Consistía en pensar en cómo se sentiría cuando tuviera ochenta años y recordara la decisión que había tomado. «Quiero minimizar el número de veces que haya tenido que arrepentirme de algo —explica—. Supe que a los ochenta años no me arrepentiría de haber intentado participar en esta cosa que llaman Internet y que intuía que iba a ser algo grande. Aunque fracasara, era consciente de que no me arrepentiría de mi decisión. En cambio, lo que sí lamentaría era no haberlo intentado nunca. Eso era precisamente lo que me atormentaría toda la vida».

Bezos y MacKenzie volaron a Texas, donde pidieron prestado un Chevrolet al padre de Jeff y emprendieron un viaje que se convertiría en leyenda dentro de los relatos empresariales. Mientras MacKenzie conducía, Jeff esbozó un plan de negocio y redactó hojas de cálculo llenas de predicciones de ingresos. «Uno ya sabe que su plan de negocio no sobrevivirá a su primer encuentro con la realidad —afirma—. Pero la disciplina de redactar el plan te obliga a considerar detenidamente algunos de los problemas y a prepararte mentalmente para afrontarlos. Entonces empiezas a predecir las consecuencias de tus acciones. Y ese es el primer paso».

Bezos escogió Seattle como sede para su nueva empresa, en parte porque allí se encontraban Microsoft y muchas otras empresas tecnológicas y había muchos ingenieros a los que tal vez podría contratar. Otra razón fue que estaba cerca de una empresa de distribución de libros. Como Bezos quería constituir su negocio de inmediato, durante el viaje llamó a un amigo para que le recomendara a un abogado de Seattle. Este le habló del letrado que había llevado su divorcio, que fue quien finalmente le arregló todos

los papeles. Cuando se encontraron, Bezos le dijo al abogado que quería llamar su nueva empresa Cadabra, en referencia a la palabra cabalística *abracadabra*, a la que se atribuyen efectos mágicos. Sorprendido, el abogado respondió: «¿Cadáver?». Bezos soltó su característica risa explosiva y se dio cuenta de que necesitaba encontrar un nombre más apropiado. Finalmente decidió que el nombre de la que esperaba fuera la mayor tienda del mundo sería el del río más largo de la Tierra.

Cuando llamó a su padre para explicarle lo que estaba haciendo, Mike Bezos le preguntó: «¿Qué es Internet?». O al menos eso es lo que cuentan los relatos románticos sobre Jeff. En realidad, Mike Bezos había sido usuario de los servicios de acceso telefónico a Internet y podía hacerse una idea bastante aproximada de lo que podía ser el comercio minorista online. Aun sabiendo, tanto él como Jackie, que era precipitado dejar un trabajo en el sector financiero tan bien remunerado como el de Jeff por esa aventura, sacaron buena parte de sus ahorros vitalicios —primero 100 000 dólares, luego más— y accedieron a invertir. «El capital inicial de la *start-up* provino principalmente de mis padres, que invirtieron gran parte de los ahorros de toda su vida en lo que pasó a ser Amazon.com —explica Bezos—. Para ellos fue una apuesta muy arriesgada y depositaron en mí toda su confianza».

Mike Bezos admitió que jamás entendió ni el concepto ni el plan de negocio. «Estaba apostando por su hijo, como había hecho mi madre —dice Jeff—. Les dije que estimaba que había un 70 % de posibilidades de que perdieran toda su inversión. [...] En realidad, me estaba concediendo a mí mismo el triple de posibilidades de éxito, ya que solo alrededor del 10 % de las empresas de nueva creación consiguen salir adelante. Y allí estaba yo, con un 30 % de posibilidades». Su madre, Jackie, dijo más tarde: «No invertimos en Amazon, invertimos en Jeff». Finalmente pusieron más dinero, terminaron poseyendo el 6 % de la empresa y utili-

zaron su riqueza para convertirse en dos filántropos muy activos y creativos dedicados a brindar oportunidades de aprendizaje a todos los niños durante la temprana infancia.

Otros ni siquiera entendieron la idea. Craig Stoltz era por aquel entonces un reportero del *Washington Post* que dirigía el magazín del diario sobre tecnología de consumo. Bezos acudió a él para exponer su proyecto. Stoltz escribió posteriormente en un artículo de su blog: «Era bajo, de sonrisa incómoda, con poco pelo y un afecto febril». Tras mostrarse totalmente indiferente ante sus propuestas, Stoltz ignoró a Bezos y declinó escribir un artículo sobre la idea. Años más tarde, mucho después de que Stoltz dejara el periódico, Bezos terminó comprándolo.

Inicialmente, Jeff y MacKenzie establecieron la empresa en una casa con dos habitaciones que habían alquilado cerca de Seattle. Josh Quittner escribió más tarde en el *Time*: «Convirtieron el garaje en un espacio de trabajo e instalaron tres terminales Sun. Los alargues serpenteaban hasta el garaje desde cada toma disponible de la casa a través de un agujero abierto en el techo, que daba a un lugar de la planta superior donde había habido una estufa de leña que habían retirado para ganar espacio. Para ahorrar dinero, Bezos compró tres puertas de madera en la cadena Home Depot. Usando escuadras y ristreles, armó tres escritorios a un coste de sesenta dólares cada uno».

Amazon.com comenzó a funcionar el 16 de julio de 1995. Bezos y su pequeño equipo programaron un aviso que sonaba cada vez que entraba un pedido, pero pronto tuvieron que deshabilitarlo porque enseguida alcanzaron un enorme volumen de ventas. En el primer mes, sin ningún plan real de promoción o publicidad más allá del boca a boca, Amazon registró ventas en todo Estados Unidos y en otros cuarenta y cinco países. «A los pocos días supe que esto iba a ser enorme —afirmó Bezos en el *Time*—. Era obvio que estábamos construyendo algo mucho más grande de lo que jamás hubiéramos podido llegar a imaginar».