

# **JEFF BEZOS**

VÀ KỶ NGUYÊN

# **AMAZON**



8 936037 793979



**brad stone**

# Table of Contents

MỤC LỤC

LỜI TỰA

PHẦN I Niềm tin

    NGÔI NHÀ CỦA NHỮNG CHUYÊN GIA

    CUỐN SÁCH CỦA BEZOS

    “GIẤC MƠ PHÁT Sốt”

    MILLIRAVI

PHẦN II Ảnh hưởng của con chữ

    CẬU BÉ TÊN LỬA

    THUYẾT HỒN MANG

    CÔNG TY CÔNG NGHỆ, KHÔNG PHẢI NHÀ BÁN LẺ

    FIONA

PHẦN III Nhà truyền giáo hay lính đánh thuê

    CẮT CÁNH

    SỨC THUYẾT PHỤC CÓ LỢI

    VƯƠNG QUỐC CỦA DẤU CHẤM HỎI



# MỤC LỤC

Lời tựa

## PHẦN I: NIỀM TIN

Ngôi nhà của những chuyên gia

Cuốn sách của Bezos

“Giấc mơ phát sốt”

Milliravi

## PHẦN II: ẢNH HƯỞNG CỦA CON CHỮ

Cậu bé tên lửa

Thuyết Hỗn mang

Công ty công nghệ, Không phải nhà bán lẻ

Fiona

## PHẦN III: NHÀ TRUYỀN GIÁO HAY LÍNH ĐÁNH THUÊ

Cất cánh

Sức thuyết phục có lợi

Vương quốc của dẫu chấm hỏi

*Dành tặng Isabella và Calista Stone*

*Khi bạn sống đến 80 tuổi và trong khoảnh khắc yên tĩnh  
hồi tưởng ký ức bản thân trong nhiều năm qua, những câu  
chuyện ngắn gọn, súc tích và ý nghĩa nhất cuộc đời về hàng  
loạt chọn lựa trong quá khứ sẽ hiện ra. Cuối cùng, chúng ta là  
lựa chọn của chính chúng ta.*

- JEFF BEZOS

***Bài phát biểu tại Đại học Princeton,  
Ngày 30 tháng 05 năm 2010***

# LỜI TỰA

Vào đầu những năm 1970, Julie Ray, người phụ trách quảng cáo siêng năng bị cuốn hút vào một chương trình độc đáo dành cho trẻ em năng khiếu của trường công tại Houston, bang Texas, Mỹ. Con trai của cô nằm trong số những học viên đầu tiên tham gia chương trình. Sau này chương trình mang tên Vanguard, có mục tiêu hướng tới thúc đẩy sự sáng tạo và tính độc lập ở mỗi học viên, nuôi dưỡng những ý tưởng sáng tạo. Ray thực sự say mê chương trình giảng dạy và môi trường có những giáo viên và cha mẹ đầy lòng nhiệt tình, nên cô nghiên cứu những trường học có chương trình tương tự trong bang để viết một cuốn sách về sự chuyên mình trong giáo dục tài năng trẻ tại bang Texas.

Một vài năm sau, khi con trai cô học tiểu học, Ray tiếp tục tham gia tìm hiểu chương trình của trường tiểu học River Oaks nằm ở phía tây khu thương mại Houston. Hiệu trưởng của trường chọn một học sinh đi cùng với cô trong chuyến thăm, một cậu bé lớp 6 có mái tóc hung và ăn nói trôi chảy. Cha mẹ cậu bé yêu cầu không sử dụng tên thật nên Ray đã gọi cậu bé là Tim.

Trong cuốn sách *Bật sáng những bộ óc thông minh: Góc nhìn của cha mẹ vào chương trình đào tạo tài năng tại Texas* (Turning On Bright Minds: A Parent Looks at Gifted Education in Texas), Julie Ray mô tả Tim là “một học sinh có trí thông minh tuyệt vời, thân thiện nhưng nghiêm túc”. Theo lời giáo viên của cậu thì cậu bé “đặc biệt không có năng khiếu lãnh đạo”, nhưng cậu lại bước đi tự tin giữa các bạn đồng trang lứa và tán dương mạch lạc về sự hấp dẫn một cuốn tiểu thuyết của tác giả J.R.R. Tolkien mang tên *The Hobbit* mà cậu đang đọc dở.

Cậu bé 12 tuổi thực sự mang trong mình tính tranh đua. Cậu nói với Ray rằng cậu đang đọc rất nhiều loại sách khác nhau để được nhận danh hiệu người đọc sách đặc biệt, nhưng lại so sánh bản thân bị bất lợi với một bạn nữ cùng lớp, vì cô bé tuyên bố thông tin chưa được kiểm chứng rằng mỗi tuần cô đọc hàng tá cuốn sách. Tim cũng cho Ray xem một dự án khoa học mà cậu bé đang thực hiện, được gọi là hộp vô tận. Đó là một chiếc máy chạy bằng pin với những chiếc gương quay tạo ra ảo giác quang học về một đường hầm vô tận. Tim mô phỏng thiết bị theo sản phẩm bán tại cửa hàng có giá 22 đô la, và tự tin nói với Ray rằng “của cháu rẻ hơn”. Giáo viên phụ trách nói rằng, ba trong số những dự án của Tim đang tham gia tranh tài với những ứng viên là học sinh tiểu học và trung học khác tại cuộc tranh giải khoa học của địa phương.

Nhà trường ca ngợi năng lực sáng tạo của Tim, nhưng có người đã dè chừng tài năng của cậu. Cậu đã thực hiện khảo sát đánh giá những giáo viên lớp 6 trong một bài tập thống kê bảng của môn Toán. Theo lời của Tim, mục tiêu khảo sát là để đánh giá giáo viên về “cách thức họ giảng dạy, không phải là một cuộc đua để nổi tiếng”. Đối tượng khảo sát là bạn học cùng lớp. Vào thời điểm Ray tiến hành khảo sát, cậu đang trong giai đoạn tính toán kết quả và sơ đồ hóa năng lực giảng dạy của mỗi giáo viên.

Một ngày bình thường của Tim, theo như miêu tả của Ray, diễn ra với những hoạt động cố định. Cậu thức dậy sớm để bắt xe buýt tới trường lúc 7 giờ. Cậu tới trường cách nhà khoảng 32 km và tham gia hàng loạt lớp học như toán, tập đọc, thể dục, khoa học, tiếng Tây Ban Nha và nghệ thuật. Cậu vẫn có thời gian dành cho những dự án cá nhân và thảo luận nhóm nhỏ. Julie Ray miêu tả, trong một tiết học, bảy học sinh bao gồm cả Tim, ngồi trong một vòng tròn hẹp bên trong văn phòng hiệu trưởng để luyện tập bài tập dành cho tư duy hiệu quả. Học sinh được yêu cầu đọc thắm những câu chuyện ngắn



mà chúng nhận được, sau đó thảo luận. Câu chuyện đầu tiên về những nhà khảo cổ học quay về sau một chuyến thám hiểm và thông báo họ đã khám phá ra nơi cất giấu những đồ tạo tác quý giá của người xưa, tuy nhiên sau đó, những phát biểu trên hóa ra đều là ngụy tạo. Ray ghi lại những mẫu thông tin nhỏ của cuộc đời thoại sau đó:

“Họ muốn trở lên nổi tiếng. Họ bỏ qua những thứ họ không muốn đời mặt.”

“Một số người trải qua những năm tháng cuộc đời với suy nghĩ không thay đổi.”

“Bạn nên bình tĩnh. Phân tích những gì bạn phải làm”. Tim nói với Julie Ray rằng, cậu thực sự thích những bài tập kiểu này. “Thế giới xung quanh vận hành như vậy, một ai đó có thể yêu cầu bạn làm gì đó. Bạn phải có khả năng suy nghĩ những điều bạn sẽ làm cho bản thân.”

Ray nhận thấy không thể thuyết phục một nhà xuất bản quan tâm tới cuốn *Bật sáng những bộ óc thông minh*. Những biên tập viên tại các nhà xuất bản lớn nói rằng chủ đề của sách quá hẹp. Do vậy, vào năm 1977, cô đã tự bỏ tiền túi từ thu nhập viết quảng cáo cho một catalog trong lễ Giáng Sinh và in một nghìn cuốn sách bìa mềm rồi tự tay phân phát chúng.

Hơn 30 năm sau, tôi đã tìm thấy một bản sao tại Thư viện Công Houston. Tôi cũng tìm hiểu thông tin về Julie Ray. Cô đang sống tại Trung tâm Texas, lập kế hoạch và truyền thông trong lĩnh vực môi trường và văn hóa. Cô nói rằng cô đã quan sát Tim trưởng thành, sau đó trở lên nổi tiếng và giàu có trong vòng 20 năm qua với sự ngưỡng mộ và sùng sốt, nhưng không quá bất ngờ. “Khi gặp Tim lúc cậu còn nhỏ, tôi biết rằng khả năng của cậu là không có gì cần

bàn cãi, và tài năng này hoàn toàn được nuôi dưỡng và khuyến khích bởi chương trình mới đó,” Ray nói. “Chương trình cũng nhận được lợi ích khi ghi nhận những phản hồi và niềm thích thú đam mê học hỏi của cậu bé. Điều này hoàn toàn phù hợp với mục tiêu chương trình.”

Ray hồi tưởng về câu nói của một giáo viên nhiều năm trước, khi được yêu cầu tiên đoán về khả năng của cậu bé. “Tôi thực sự không thể nói bất cứ điều gì,” giáo viên trả lời. “Tôi chỉ có thể nói rằng dường như khả năng của cậu bé là không giới hạn, khi chỉ nhận được một chút chỉ dẫn.”

Cuối năm 2011, tôi tới thăm “Tim” – tên thật là Jeff Bezos – tại trụ sở công ty Amazon.com ở Seattle của cậu. Mục đích của chuyến thăm là nhằm thuyết phục Jeff hợp tác thực hiện cuốn sách này, một nỗ lực để ghi chép những mô thức chính trong quá trình tạo dựng một đế chế công nghệ đầy cải tiến, đột phá. Amazon.com nằm trong danh sách những công ty đầu tiên nắm bắt cơ hội phát triển đầy hứa hẹn của Internet, và đem lại lợi ích thay đổi vĩnh viễn cách thức chúng ta mua sắm và đọc sách.

Amazon hiện diện ngày càng nhiều nơi trong xã hội hiện đại. Hàng triệu người thường xuyên truy cập trực tiếp website của công ty hoặc những trang vệ tinh như Zappos.com và Diapers.com, đóng vai trò chủ đạo thúc đẩy trong bất kỳ xã hội tư bản nào: *đó là để tiêu dùng*. Trang web Amazon cung cấp lựa chọn đa dạng bao gồm sách, phim, dụng cụ làm vườn, đồ nội thất, thực phẩm và những vật dụng kỳ quặc như chiếc mũ hình sừng con kỳ lân dành cho mèo (có giá 9,5 đô la) và tủ đựng súng an toàn có khóa điện tử nặng khoảng 454kg (có giá 903,53 đô la) mà khách hàng có thể nhận được sau từ 3-5 ngày đặt hàng. Công ty cung cấp dịch vụ gần như hoàn hảo, đem đến sự hài lòng cho khách hàng, giao các sản phẩm kỹ thuật số chỉ trong một vài giây và sản phẩm thông thường chỉ trong một vài ngày. Sẽ thật khó để tìm thấy bất kỳ lời phàn nàn nào của khách

hàng về đơn hàng, vì đơn giản hàng hóa đã được giao đến cửa nhà trước thời điểm khách hàng dự tính.

Amazon đạt doanh thu 61 tỉ đô la trong năm 2012, năm thứ 17 công ty đi vào hoạt động, và sẽ trở thành nhà bán lẻ tăng trưởng nhanh nhất lịch sử khi vượt qua con số 100 tỉ đô la. Cái tên Amazon được khách hàng yêu thích và gây ra nỗi sợ hãi cho những đối thủ cạnh tranh. Thậm chí, Amazon đã trở thành thuật ngữ kinh doanh một cách không chính thức và không hoàn toàn mang nghĩa tích cực. *To be Amazoned* (Bị Amazon hóa) có nghĩa là “phải bất lực đứng nhìn một công ty mới phát từ Seattle chiếm được khách hàng và lợi nhuận của công ty kinh doanh sử dụng mạng lưới phân phối truyền thống”.

Đối với đa số công chúng, lịch sử của Amazon là một trong những câu chuyện điển hình cho kỷ nguyên Internet. Công ty khởi nghiệp khiêm tốn khi ban đầu chỉ bán sách trực tuyến. Sau đó, bắt kịp làn sóng đang lên đầu tiên trong giai đoạn huy hoàng của kỷ nguyên dot-com vào cuối những năm 1990, công ty tham gia kinh doanh âm nhạc, phim ảnh, đồ điện tử và đồ chơi. Tránh được thảm họa bong bóng dot-com vỡ vào năm 2000, 2001 và bất chấp làn sóng hoài nghi về tương lai của kinh doanh trực tuyến, công ty hoàn thiện hệ thống phân phối hàng hóa và triển khai mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực phần mềm, trang sức, quần áo, đồ dùng thể thao, phụ tùng ô tô – bất kỳ hàng hóa gì mà bạn có thể nghĩ tới. Ngay khi vừa trở thành nhà bán lẻ hàng đầu trên Internet và công giao dịch hàng đầu dành cho những nhà bán hàng khác kinh doanh hàng hóa của họ, Amazon đã tái định vị bản thân một lần nữa để trở thành một công ty công nghệ linh hoạt bán hạ tầng điện toán đám mây với tên gọi Amazon Web Services (Dịch vụ Web Amazon) và những thiết bị kỹ thuật số thiết thực có mức giá vừa phải, như thiết bị đọc sách điện tử Kindle và máy tính bảng Kindle Fire.

“Đô i với cá nhân tôi, Amazon là câu chuyện của một người sáng lập đầ y tài năng đã hoàn toàn tự mình định hướng tâ m nhìn chiế n lược,” Eric Schmidt, chủ tịch của Google – một đố i thủ cạnh tranh trực tiế p của Amazon, phát biểu. Chính bản thân ông cũng là thành viên của dịch vụ Amazon Prime – giao hàng trong hai ngày của Amazon. “Sẽ chẳng có ví dụ nào hay hơn. Có lẽ chỉ có thể là Apple, nhưng người ta quên rằ ng hậ u hế t mọi người tin Amazon đã sụp đổ do không đạt được quy mô kinh doanh câ n thiế t để trang trải kế t cá u chi phí. Công ty liên tục thua lỗ hàng trăm triệu đô la. Nhưng Jeff quả thực là người có tài ăn nói và rấ t thông minh. Ông là một mẫu người sáng lập doanh nghiệp có chuyên môn điển hình nên hiểu từng chi tiế t nhỏ nhấ t và cẩn trọng xem xét mọi khía cạnh hơn bất kỳ ai.”

Mặc dù giá cổ phiế u của công ty tăng cao chóng mặt trong thời gian gầ n đây, nhưng Amazon vẫn là công ty ẩn chứa các vấ n đề kỳ lạ. Những chỉ số quan trọng trên bảng cân đố i kế toán nổi tiế ng là thiế u sức số ng, và việc mở rộng vào thị trường cùng phân mục sản phẩm mới thậm chí khiế n công ty có kế t quả kinh doanh thua lỗ trong năm 2012. Nhưng phồ Wall dường như không quan tâm đế n số liệu này. Jeff Bezos đưa ra những tuyên bố mạnh mẽ về việc đầ u tư xây dựng công ty dài hạn, nên đã tạo dựng lòng tin từ những cổ đông. Những nhà đầ u tư sẵn sàng kiên nhẫn chờ đợi một ngày Jeff quyế t định làm chậm lại quá trình mở rộng và nhận được lợi nhuận bê n vững.

Bezos hoàn toàn không để ý tới ý kiế n của người khác. Ông có khả năng giải quyế t vấ n đề, có tâ m nhìn bao quát của một vị tướng chỉ huy trong cuộc chiế n cạnh tranh, luôn hướng tới làm hài lòng khách hàng và cung cấp dịch vụ như giao hàng miễn phí. Ông có những tham vọng vô cùng lớn – không chỉ đố i với Amazon, mà còn để thúc đẩy mở rộng giới hạn của khoa học và xây dựng lại lĩnh vực

truyền thông. Không chỉ thành lập công ty nghiên cứu vũ trụ Blue Origin của riêng mình, Bezos còn đầu tư tờ báo gặp khó khăn *Washington Post* vào tháng 8 năm 2013 với giá 250 triệu đô la, một thương vụ gây choáng váng cho giới truyền thông.

Như nhiều nhân viên dưới quyền chứng thực, làm việc với Bezos rất khó khăn và vất vả. Mặc dù nổi tiếng với nụ cười nồng nhiệt và vui vẻ, Bezos có thể nổi giận gay gắt giống như người sáng lập của Apple, Steve Jobs, người có thể làm khiếp sợ bất kỳ nhân viên nào bước vào thang máy cùng ông. Bezos theo chủ nghĩa lãnh đạo hoàn hảo, quan tâm theo dõi đến từng chi tiết nhỏ nhất, liên tục cho ra các ý tưởng mới và phản ứng gay gắt với những nỗ lực làm việc không đáp ứng được yêu cầu nghiêm ngặt của ông.

Giống như Jobs, Bezos thuộc tuýp người có khả năng bóp méo thực tại – vẽ ra viễn cảnh tươi sáng đầy thuyết phục, nhưng rút cuộc thì lại chẳng mấy khi khiến họ thỏa mãn về công ty. Ông thường nói rằng sứ mệnh của Amazon là “phải nâng cao chuẩn mực trong các lĩnh vực và trên toàn thế giới, với mục tiêu tập trung hướng tới khách hàng”. Bezos và nhân viên thực sự tập trung hướng tới đem lại lợi ích cho khách hàng, nhưng đồng thời cũng cạnh tranh không ngừng với đối thủ và thậm chí với cả đối tác. Bezos thích nói rằng thị trường Amazon tham gia cạnh tranh kinh doanh rộng lớn, với rất nhiều cơ hội cho nhiều công ty thành công. Điều này có lẽ đúng, nhưng rõ ràng Amazon góp phần gây thiệt hại hoặc làm phá sản những đối thủ cạnh tranh dù có quy mô kinh doanh lớn hay nhỏ, rất nhiều trong số đó là các thương hiệu được thế giới biết đến: Circuit City. Borders. Best Buy. Barnes & Noble.

Người Mỹ nói chung cảm thấy lo lắng về việc tập trung sức mạnh của những tập đoàn lớn, đặc biệt khi các tập đoàn đó có trụ sở ở những thành phố xa xôi. Thành công của những công ty này có thể thay đổi phong cách sống của toàn thể cộng đồng dân cư. Walmart

là trường hợp điển hình phải đố i mặt với sự hoài nghi này cùng với những cái tên khác như Sears, Woolworth's, và gã bán lẻ tạp phẩm khổng lồ A&P phải đố i mặt với vụ kiện chống độc quyền có thể gây phá sản trong suốt những năm 1940. Người Mỹ đổ xô tới những nhà bán lẻ lớn vì sự tiện lợi và giá thành thấp. Nhưng ở một mức giá nhất định, những công ty này nhận được lợi nhuận lớn gây mâu thuẫn trong cộng đồng. Chúng tôi muốn hàng hóa giá rẻ, nhưng chúng tôi cũng không thực sự muốn bất kỳ ai phải từ bỏ những cửa hàng độc lập, quy mô gia đình trên những con phố, hoặc những cửa hàng sách nhỏ đã kinh doanh trong nhiều thập kỷ, do sự phổ biến của chuỗi cửa hàng sách như Barnes & Noble và giờ đây là Amazon.

Bezos là người giao tiếp cản trở trong chính công ty mình. Là người bí hiểm về những chi tiết trong kế hoạch kinh doanh, ông giữ suy nghĩ và mọi quan tâm cho riêng mình. Ông cũng được biết đến là doanh nhân khó hiểu trong giới kinh doanh Seattle và rộng hơn là trong ngành công nghệ. Bezos hiếm khi phát biểu tại hội nghị và ít khi tham gia phỏng vấn truyền thông. Thậm chí, những người ngưỡng mộ ông và thường xuyên theo sát câu chuyện Amazon vẫn mắc lỗi phát âm sai họ của ông (chính xác phải là “Bay-zose”, không phải “Bee-zose”).

John Doerr, nhà đầu tư mạo hiểm chống lưng phía sau Amazon ngay từ những ngày đầu và trở thành thành viên trong hội đồng quản trị của công ty trong một thập kỷ, đã đặt tên cho phong cách quan hệ công chúng có chừng mực của Amazon là “thuyết Bezos về truyền thông”. Ông nói rằng Bezos sử dụng một chiếc bút mực màu đỏ khi xem thông cáo báo chí, mô tả sản phẩm, bài diễn thuyết và thư gửi cổ đông để gạch bỏ bất kỳ chữ nào rườm rà và không thân thiện với khách hàng.

Chúng ta nghĩ rằng chúng ta biết toàn bộ câu chuyện của Amazon, nhưng thực sự chúng ta chỉ biết đến những câu chuyện

được kể lại, những dòng chữ trong thông cáo báo chí, bài diễn thuyết và phòng văn mà Bezos không gạch đỏ.

Amazon sở hữu một tá những tòa nhà hiện đại nằm ở phía nam hồ Lake Union của Seattle, một hồ băng nhỏ, nước trong vắt, nối với vịnh Puget ở phía Tây và hồ Washington ở phía Đông. Khu vực này từng là nơi tập trung những xưởng xe gỗ vào thế kỷ XIX và trước đó từng là nhà tù giam người Mỹ bản địa. Phong cảnh đô ng quê trước đây bây giờ không còn, nhường chỗ cho các công ty sinh được mới thành lập, trung tâm nghiên cứu ung thư và Trường Y của Đại học Washington. Tất cả hợp thành khu vực dân cư đông đúc.

Nhìn từ bên ngoài, những văn phòng hiện đại của Amazon không có gì đặc biệt, nhưng khi bước vào bên trong tòa nhà Day One North, tổng hành dinh của các quản lý cấp cao tại đại lộ Terry và đường Cộng hòa, bạn sẽ được chào đón với hình logo mặt cười của Amazon trên tường, phía sau chiếc bàn tiếp tân dài hình chữ nhật. Bên cạnh chiếc bàn đón tiếp, công ty cho đặt tô chứa bánh quy dành cho những chú chó đáng yêu của nhân viên (một chế độ hiêm có trong công ty yêu cầu nhân viên trả tiền chỗ đỗ xe và đồ ăn vặt). Cận cạnh cầu thang máy có một tấm bảng màu đen với dòng chữ trắng thông báo cho khách tham quan rằng họ đang tiến dần vào vương quốc của nhà triết lý – Tổng giám đốc điều hành. Tấm bảng viết rằng:

*Vẫn còn nhiều thứ chưa được tạo ra.*

*Vẫn còn nhiều điều mới mẻ sẽ đến.*

*Con người vẫn chưa hiểu sức mạnh thực sự của Internet đem lại và vẫn chỉ ở chặng đầu của con đường dài.*

JEFF BEZOS

Tập quán nội bộ của Amazon thực sự rất khác biệt. Thuyết trình bằng PowerPoint không bao giờ được sử dụng trong những cuộc họp. Thay vào đó, nhân viên được yêu cầu viết bản tường thuật dài sáu trang, tóm tắt những ý kiến cá nhân. Bezos tin rằng làm như vậy sẽ nuôi dưỡng tư duy phản biện trong mỗi nhân viên Amazon. Khi sản phẩm mới ra đời, nhân viên xây dựng tài liệu trình bày ban đầu dưới dạng bài thông cáo báo chí. Mục đích là hướng tới xây dựng nội dung được đưa ra ban đầu theo góc nhìn mà khách hàng có thể cảm nhận về sản phẩm. Mỗi cuộc họp bắt đầu bằng việc mọi người đọc thắm tài liệu và cuộc thảo luận bắt đầu ngay sau đó – giống như bài tập về tư duy hiệu quả trong văn phòng hiệu trưởng tại trường tiểu học River Oaks. Trong buổi làm việc đầu tiên của tôi với Bezos về dự án này, tôi quyết định học theo cách thức làm việc ở Amazon và chuẩn bị bài tường thuật theo phong cách Amazon của riêng mình, một thông cáo báo chí hư cấu cho cuốn sách sắp ra đời.

Bezos tiếp tôi tại phòng họp tầng tám và chúng tôi trò chuyện tại một chiếc bàn ghép từ nhiều tấm gỗ vuông hình cánh cửa, cùng loại gỗ màu vàng mà Bezos sử dụng để xây dựng Amazon trong gara của ông từ 20 năm trước. Những chiếc bàn biểu tượng cho tính căn cơ tiết kiệm của ông. Lần đầu tôi phỏng vấn Bezos vào năm 2000, thời điểm mà ông phải liên tục di chuyển nhiều nơi trên thế giới nên trông nhợt nhạt và phát phì. Hiện tại, trông ông thon thả và cân đối; ông áp dụng phương pháp để biến đổi cơ thể tương tự như ông đã áp dụng để đi đầu chinh Amazon.

Chúng tôi ngồi xuống và tôi đẩy bài thông cáo báo chí về phía ông. Khi nhận ra điếu tôi đang làm, ông cười lớn.

Trong nhiều năm qua, ông đã thực hiện nhiều điếu với kiểu cười nổi tiếng đó. Tiếng cười inh tai thành tràng dài, khiến người khác giật mình. Ông nghiêng người khi vươn cổ ra phía sau, nhắm mắt và thả lỏng cho âm thanh phát ra từ yết hầu. Ông thường cười



kiểu này khi có điê`u gì đó mà chẳng ai khác thấ`y buô`n cười. Tình huố`ng khiê`n Bezos cười vẫn là bí ẩn chưa có lời giải đáp; chẳng ai hi vọng người khác giao tiế`p với mình bằ`ng điệ`u cười này cả, và không ai trong gia đình ông có kiểu cười này.

Những nhân viên biế`t rằ`ng điệ`u cười đó giồ`ng như âm thanh thử sức mạnh con tim, len lỏi trong suố`t buổi nói chuyện và nhắ`m đế`n yế`u điể`m của họ. Khá nhiề`u cộng sự của ông ám chỉ rằ`ng ở mức độ nào đó, Bezos biế`n điệ`u cười thành vũ khí. “Bạn sẽ chẳng thể hiểu nhằ`m được đâu,” Rick Dalzell, cựu giám đố`c phụ trách thông tin Amazon, nói. “Nó sẽ lột sạch mọi vũ khí tự vệ và trừng phạt đố`i phương. Ông ta đang trừng phạt bạn.”

Bezos đọc thông cáo báo chí của tôi trong một hoặc hai phút và chúng tôi bắt đầ`u thảo luận về` tham vọng của cuố`n sách – mong muố`n đem đế`n câu chuyện chi tiế`t đầ`u tiên về` Amazon, khởi đầ`u từ phô` Wall vào đầ`u những năm 1990 cho tới thời điể`m hiện tại. Buổi trò chuyện diễn ra trong một giờ. Chúng tôi nói về` những cuố`n sách kinh doanh chuyên đề` khác có thể sử dụng làm mẫu và về` cuố`n tiểu sử *Steve Jobs* của Walter Isaacson – cuố`n sách được xuấ`t bản ngay sau khi vị Tổng giám đố`c điệ`u hành Apple mấ`t.

Tôi đã trò chuyện với Bezos nhiề`u lâ`n trong suố`t một thập kỷ qua và lâ`n nào cũng vậy, câu chuyện luôn hào hứng, vui vẻ và thường bị chen ngang bởi tràng cười lớn bất chợt cá`t lên. Ông là người bạn rộn, bực dọc và tràn đầ`y năng lượng (nế`u bạn gặp ông trong hành lang, ông không ngậ`n ngại nói với bạn rằ`ng ông không bao giờ sử dụng thang máy công ty, chỉ đi câ`u thang bộ). Ông chú tâm hoàn toàn vào cuộc trò chuyện, và không như nhiề`u tổng giám đố`c điệ`u hành khác, ông không bao giờ tạo cho bạn cảm giác ông đang bận hoặc bị phân tâm – nhưng ông thận trọng khi cuộc nói chuyện kéo dài và nói ngắ`n gọn súc tích. Một vài trong số` những

câu nói có sức sống lâu bền đến nỗi được tổng hợp thành tư tưởng Jeff. Vài câu trong số đó đã sống trong cả thập kỷ hoặc hơn.

“Nếu bạn muốn biết sự thật đằng sau khiếm chúng tôi khác biệt, nó chính là đây,” Bezos nhắc đến câu nói quen thuộc trong tư tưởng Jeff: “Chúng tôi thành tâm đặt khách hàng làm trung tâm, chúng tôi thành tâm hướng tới định hướng phát triển lâu dài và chúng tôi thành tâm hướng tới sáng tạo. Đa số các công ty khác không đề cao những vấn đề này. Họ tập trung vào đối thủ cạnh tranh hơn là khách hàng. Họ luôn muốn hướng mục tiêu kinh doanh để trả cổ tức hai hoặc ba lần trên một năm, và nếu không thể tạo ra kết quả kinh doanh như vậy, họ sẽ chuyển hướng khác. Và họ thích trở thành người theo sau hơn là người sáng tạo dẫn đầu, bởi vì như vậy sẽ an toàn, giảm thiểu rủi ro. Nên nếu bạn muốn thực sự hiểu Amazon, thì đó là lý do tại sao chúng tôi khác biệt. Rất ít công ty hội tụ cả ba nhân tố trên.”

Gần cuối buổi trò chuyện, chúng tôi dành thời gian thảo luận về cuốn sách này. Bezos nghiêng người về phía trước, chống khuỷu tay xuống bàn và hỏi: “Anh dự định giải quyết vấn đề hư cấu tường thuật ra sao?”

Ồ vâng, tất nhiên, hư cấu tường thuật. Trong giây lát, tôi đã được trải nghiệm cảm giác đổ mồ hôi vì lo lắng của nhân viên Amazon trong hơn hai thập kỷ qua khi phải ứng phó với những câu hỏi bất ngờ từ ông chủ cực kỳ thông minh. Hư cấu tường thuật, Bezos bắt đầu giải thích, là thuật ngữ lần đầu được nhắc đến bởi Nassim Nicholas Taleb trong cuốn sách *Thiên Nga Đen* (The Black Swan) xuất bản năm 2007, miêu tả khuynh hướng của con người khi chuyển thực tại phức tạp thành câu chuyện nhẹ nhàng nhưng cực kỳ đơn giản. Taleb đưa ra ý kiến rằng, sự giới hạn của bộ não con người sinh ra khuynh hướng nhào nặn thực tại và sự kiện không liên quan đến nhau thành phương trình nguyên nhân – kết

quả, sau đó chuyển hóa chúng thành ngôn ngữ tường thuật dễ hiểu. Taleb viết rằng, những câu chuyện này ngăn cản con người tiếp cận hiện tượng ngẫu nhiên thực tế của thế giới xung quanh, sự phức tạp trong trải nghiệm sống của chúng ta và ở mức độ nào đó, nhân tố may rủi tham gia vào tất cả thành công hay thất bại.

Bezos gợi ý rằng sự thành công của Amazon ở mức độ nào đó có thể trở thành câu chuyện phức tạp không tưởng. Không có giải thích nào dễ hiểu về nguyên nhân sản phẩm và dịch vụ được sinh ra, ví dụ như trong trường hợp của Dịch vụ Web Amazon. Dịch vụ kinh doanh điện toán đám mây tiên phong hiện nay được nhiều công ty Internet khác sử dụng trong hoạt động kinh doanh. “Khi một công ty nảy ra ý tưởng, đó là cả quá trình phức tạp. Chẳng có khoảnh khắc “bất chợt” nào cả,” Bezos nói. Ông lo rằng việc gói gọn lịch sử Amazon thành câu chuyện đơn giản có thể tạo ra *ấn tượng* về sự rõ ràng, mạch lạc hơn là câu chuyện thực sự.

Trong cuốn sách của Taleb – tình cờ toàn bộ quản lý cấp cao của Amazon phải đọc – tác giả đưa ra ý kiến rằng cách tránh hiện tượng hư cấu tường thuật là phải kiểm định và dựa trên những hiểu biết thực tiễn về câu chuyện và ký ức. Đối với tác giả tham vọng này, có lẽ có một giải pháp thực tế hơn, đó là chấp nhận ảnh hưởng có thể xảy ra và sau đó tiếp tục tiến về phía trước.

Và như vậy, tôi bắt đầu với một lời từ chối. Ý tưởng xây dựng Amazon được thai nghén từ năm 1994 ở tầng 40 của tòa nhà chọc trời tại trung tâm thành phố New York. Gần 20 năm sau, công ty đã có trên 90.000 nhân viên và trở thành một trong những tập đoàn được biết đến nhiều nhất trên thế giới, với sự đa dạng về hàng hóa và mức giá thấp dành cho khách hàng cùng chất lượng dịch vụ tuyệt vời, đồng thời tái cơ cấu ngành kinh doanh và khiến những nhà lãnh đạo của một số thương hiệu nổi tiếng trên thế giới phải e dè. Cuốn sách là một nỗ lực mô tả quá trình trên diễn ra. Nội dung

đưa ra sau đây được dựa trên 300 cuộc phỏng vấn với những nhà quản lý cấp cao và nhân viên hiện tại, cùng những người đã từng làm việc với Bezos, bao gồm cả những buổi trò chuyện của tôi với Bezos trong nhiều năm qua. Bezos đã đồng ý hỗ trợ dự án mặc dù ông đánh giá thời điểm này là “quá sớm” cho cái nhìn phản chiếu toàn bộ Amazon. Tuy nhiên, việc ông đồng ý cho tôi phỏng vấn nhiều quản lý cấp cao, gia đình và bạn bè khiến tôi thực sự cảm kích. Tôi cũng sử dụng những thông tin tổng hợp từ các bài viết về công ty trong 15 năm qua từ *Newsweek*, *the New York Times* và *Bloomberg Businessweek*.

Cuốn sách sẽ kể lại câu chuyện phía sau sự thành công của một trong những công ty vĩ đại nhất, kể từ khi Sam Walton bay xuyên qua Nam Mỹ trên chiếc phi cơ hai chỗ ngồi để chọn địa điểm cho những cửa hàng Walmart sắp thành lập. Một câu chuyện về hành trình của đứa trẻ tài năng lớn lên và trở thành tổng giám đốc điều hành đa tài. Cùng với đó, cuốn sách cũng đề cập đến câu chuyện về cách Bezos, gia đình và cộng sự đánh cược gia sản vào Internet cũng như vào tầm nhìn vĩ đại về cửa hàng bán tất cả mọi thứ.

# PHẦN I

## Niềm tin



# NGÔI NHÀ CỦA NHỮNG CHUYÊN GIA

Trước khi tự phong là cửa hàng sách lớn nhất thế giới hoặc siêu thị sách lớn nhất trên web, Amazon.com chỉ là ý tưởng xuất hiện trong văn phòng làm việc tại thành phố New York của một trong những công ty lạ thường nhất trên phố Wall có tên D. E. Shaw & Co.

Quỹ đầu cơ định lượng DESCOT, cách gọi trêu mỉa của nhân viên công ty, được David E. Shaw, cựu giáo sư khoa học máy tính của Đại học Columbia, sáng lập vào năm 1988. Cùng với những nhà sáng lập của các tổ chức phân tích số liệu thị trường tiên phong cùng thời như Renaissance Technologies và công ty đầu tư Tudor, Shaw tiên phong trong việc sử dụng máy tính và những công thức toán học phức tạp để phân tích xu hướng bất thường của thị trường tài chính toàn cầu. Ví dụ, khi giá một cổ phiếu ở châu Âu cao hơn chút ít so với giá giao dịch tại Mỹ, hệ thống máy tính của công ty sẽ viết chương trình để nhanh chóng thực hiện giao dịch và kiếm lợi nhuận dựa trên số chênh lệch.

Cộng đồng tài chính ít biết về sự hiện diện của D.E. Shaw và người sáng lập muốn giữ mọi việc theo hướng như vậy. Công ty thích hoạt động ngoài vùng phủ sóng, chú trọng vào nguồn vốn tư nhân từ các nhà đầu tư giàu có như tỉ phú tài chính Donald Sussman và gia đình Tisch, giữ những thuật toán kinh doanh độc quyền khỏi rơi vào tay đối thủ cạnh tranh. Shaw tin tưởng rằng một khi DESCOT trở thành công ty tiên phong trong phương pháp tiếp cận đầu tư kiểu mới, thì cách duy nhất để duy trì vị thế dẫn đầu là phải giữ bí mật

kinh doanh và tránh dạy cho đô i thủ cách nghĩ đê n những giới hạn ứng dụng của hệ thố ng máy tính mới.

David Shaw xuấ t hiện vào thời kỳ sơ khai của những chiế c siêu máy tính mới đầ y sức mạnh. Ông nhận bằ ng tiế n sĩ khoa học máy tính của Đại học Stanford năm 1980 và sau đó chuyển tới New York giảng dạy tại khoa Khoa học máy tính của Đại học Columbia. Trong suố t những năm đầ u thập niên 80, những công ty công nghệ cao cố gắ ng mời ông về làm việc. Nhà phát minh Danny Hillis, người sáng lập công ty Thinking Machines Corporation và là một trong những người bạn thân nhấ t của Jeff Bezos, đã cố thuyế t phục Shaw về thiế t kế hệ thố ng máy tính song song cùng ông. Shaw lưỡng lự chấ p nhận đê nghị và sau đó thay đổi ý định. Ông nói với Hillis rằ ng ông muố n làm một việc gì đó sinh lợi nhuận cao hơn và có thể sẽ quay lại lĩnh vực siêu máy tính khi đã trở lên giàu có. Hillis cho rằ ng thậm chí khi Shaw giàu có – một khả năng khó xảy ra – ông cũng sẽ không quay trở lại với khoa học máy tính. (Shaw đã giữ lời sau khi trở thành tỉ phú và chuyển giao công việc quản lý hàng ngày của D. E. Shaw cho người khác.) “Tôi hoàn toàn sai về Shaw,” Hillis nói.

Morgan Stanley cuố i cùng đã can thiệp thành công và Shaw rời khỏi môi trường học thuật năm 1986, tham gia nhóm làm việc lừng danh về phầ n mề m thố ng kê chênh lệch giá trị dành cho xu hướng giao dịch đầ u tư tự động mới. Nhưng Shaw quyế t định tự mình phát triển. Ông rời Morgan Stanley năm 1988 và với 28 triệu đô la tiề n vố n từ nhà đầ u tư Donald Sussman, ông thành lập cửa hàng riêng trên hiệu sách Communist tại làng phía Tây của Manhattan.

Theo kế hoạch phát triển ban đầ u, D. E. Shaw sẽ hoàn toàn khác biệt so với những công ty kiểu phồ Wall. Shaw không chỉ tuyển dụng chuyên gia tài chính mà cả nhà khoa học và toán học – những bộ óc

siêu phàm cùng kiến thức nền tảng chuyên sâu, có chứng chỉ học thuật cao và hầu như ít mối liên hệ với xã hội. Bob Gelfond, thành viên tham gia DESCO sau khi công ty chuyển tới khu Park Avenue South, nói rằng: “David muốn thấy sức mạnh kết hợp giữa công nghệ và máy tính áp dụng trong tài chính theo một cách khoa học nhất” và ông ấy “ngưỡng mộ Goldman Sachs và muốn xây dựng một công ty phố Wall mẫu mực”.

Theo sát những tôn chỉ trên và nhiều lý luận khác, David Shaw thổi vào đội ngũ quản lý công ty những cảm nhận và quan điểm cá nhân. Ông thường xuyên gửi tới nhân viên thư hướng dẫn đánh vào tên công ty một cách tỉ mỉ – với một dấu cách giữa chữ *D.* và *E.* Ông cũng yêu cầu tất cả nhân viên sử dụng nội dung sứ mệnh công ty chuẩn mực theo đúng thứ tự câu chữ như sau: “Kinh doanh cổ phiếu, trái phiếu, hàng hóa có kỳ hạn, quyết định chọn cổ phiếu và những công cụ tài chính khác”. Shaw cũng đưa ra yêu cầu đối với những vấn đề quan trọng khác: Bất kỳ ai trong số những nhà khoa học máy tính đều có thể đưa ra gợi ý kinh doanh, nhưng phải vượt qua các bài kiểm tra khoa học và kiểm tra thông kê kỹ lưỡng để chứng minh rằng những gợi ý đó phù hợp.

Trong năm 1991, D. E. Shaw phát triển nhanh chóng và chuyển tới tầng thượng của tòa nhà chọc trời Manhattan, cách quảng trường Thời đại một tòa nhà. Công ty phát triển ấn tượng nhưng trang trí văn phòng đơn giản theo thiết kế của kiến trúc sư Steven Holl, bao gồm sảnh lớn hai tầng sơn màu sáng, từng được dự định chia nhỏ thành những bức tường vách trắng. Mùa thu năm đó, Shaw tổ chức một buổi gây quỹ thông qua bán vé vào cửa giá 1.000 đô, ủng hộ ứng cử viên tổng thống Bill Clinton. Những khách mời tham dự sự kiện gồm những nhân vật tầm cỡ như Jacqueline Onassis. Nhân viên được yêu cầu thu dọn sạch sẽ văn phòng vào buổi tối trước khi sự kiện diễn ra. Jeff Bezos, một trong những phó chủ tịch trẻ tuổi nhất



của công ty, rời sự kiện để tham gia chơi bóng chày cùng đồng nghiệp. Nhưng trước đó ông đã nán lại và chụp ảnh chung với vị tổng thống tương lai.

Bezos thời điểm đó mới 29 tuổi, cao 1m73, bị hói và xuất hiện trong dáng vẻ xanh xao, nhàu nhĩ của người nghiện công việc. Ông trải qua bảy năm tại phố Wall và gây ấn tượng với bất kỳ ai từng gặp ở sự thông minh, sắc bén và vô cùng quả quyết. Ngay sau khi tốt nghiệp Đại học Princeton năm 1986, Bezos làm việc cho hai giáo sư Đại học Columbia trong công ty Fitel đang phát triển hệ thống mạng máy tính xuyên Đại Tây Dương để giao dịch cổ phiếu. Graciela Chichilnisky, một trong những sáng lập viên và ông chủ của Bezos, ấn tượng sâu sắc về một nhân viên tài năng và lạc quan, làm việc không biết mệt mỏi và đã quản lý công việc kinh doanh của công ty ở Luân Đôn và Tokyo vào những thời điểm khác nhau. “Anh chàng không bận tâm người xung quanh nghĩ gì,” Chichilnisky nói. “Khi bạn giao cho Bezos một vấn đề cần vận dụng trí óc, anh chàng sẽ nhanh chóng giải quyết thành công.”

Bezos chuyển sang công ty tài chính Bankers Trust năm 1988, nhưng nản chí vì cho rằng công ty chỉ miễn cưỡng thách thức hiện trạng ổn định. Ông đã sẵn sàng tìm kiếm cơ hội khởi nghiệp cho riêng mình. Vào giữa năm 1989 và 1990, ông dành một vài tháng làm việc trong công ty mới thành lập cùng Halsey Minor, nhân viên trẻ của Merrill Lynch, người sau này tiếp tục phát triển mạng tin tức trực tuyến CNET. Công ty non nớt mới thành lập của họ hướng tới cung cấp dịch vụ gửi thư cá nhân hóa thông qua máy fax và bị sụp đổ khi Merrill Lynch rút số vốn đã được hứa đầu tư trước đó. Nhưng Bezos đã gây ấn tượng sâu sắc. Minor nhớ rằng Bezos đã nghiên cứu tỉ mỉ vài doanh nhân giàu có và ông ấy đặc biệt ngưỡng mộ người đàn ông có tên Frank Meeks, doanh nhân Virginia đã xây dựng kho i gia sản lớn khi sở hữu chuỗi cung ứng Domino's Pizza. Bezos

tôn sùng nhà khoa học máy tính tiên phong Alan Kay và thường trích dẫn kết quả quan sát của ông ấy rằng “quan điểm thì đáng giá 80 điểm IQ” – nhắc nhở mọi người rằng quan sát mọi thứ xung quanh theo góc nhìn mới mẻ có thể nâng cao hiểu biết. “Ông ấy học hỏi từ những người xung quanh,” Minor nói. “Tôi không nghĩ rằng sẽ có ai Jeff biết mà ông ấy không học được gì từ họ.”

Bezos gần như đã sẵn sàng rời hẳn phố Wall khi một tay săn đầu người thuyết phục ông đến gặp thêm nhà quản lý cấp cao của công ty tài chính. Một công ty có nhà lãnh đạo khác thường. Bezos sau này nói rằng ông cảm thấy đồng điệu tâm giao trong công việc với David Shaw – “một số ít những người mà tôi biết có cả não trái và phải phát triển đầy đủ nhất”.

Tại DESCO, Bezos thể hiện những phẩm chất riêng mà sau này nhân viên của ông quan sát thấy ở Amazon. Ông là người có kỷ luật và luôn rõ ràng, thu thập và lưu giữ những ý tưởng trong một cuốn sổ mang theo bên người, như thể sợ ý tưởng bay mất khỏi đầu nếu không ghi chúng lại ngay. Ông nhanh chóng từ bỏ những ý tưởng cũ và hướng tới tập trung vào cái mới nếu đó là lựa chọn tốt hơn. Ông cũng cho thấy tính cách “hiếu động” như trẻ con và điệu cười có thể cắt ngang cuộc trò chuyện mà sau này cả thế giới biết đến.

Bezos suy nghĩ phân tích về mọi thứ, bao gồm cả văn đề xã hội. Lúc đó còn độc thân nên ông bắt đầu tham gia vào lớp khiêu vũ. Ông tính toán rằng việc này sẽ tăng cơ hội tiếp xúc với những phụ nữ mà ông gọi là  $n+$ . Sau này, ông đưa ra lời thú nhận nổi tiếng, đề cập đến suy nghĩ về cách làm tăng tỉ lệ khách hàng nữ. Jeff Holden, người làm việc cho Bezos đầu tiên tại D. E. Shaw & Co. và sau này tại Amazon, nói rằng Bezos là “một anh chàng hay xem xét nội tâm nhất mà tôi từng biết. Ông làm mọi thứ trong cuộc đời đều theo trật tự và phương pháp.”

Khi công ty lớn mạnh, David Shaw bắt đầu nghĩ đến việc làm sao để mở rộng nguồn nhân lực. Ông tìm kiếm các chuyên viên toán học và khoa học, những người có tầm nhìn rộng, luôn đứng đầu trong lớp và thể hiện năng khiếu trong những môn học đặc biệt. Công ty cũng tuyển dụng nhân viên nhận học bổng của chương trình Fulbright và danh sách sinh viên do trưởng khoa các trường đại học hàng đầu gợi ý. Công ty gửi hàng trăm thư mời nhằm giới thiệu về công ty và tuyên bố “chúng tôi tiến hành tuyển dụng theo cách đặc biệt nhất”.

Những người hồi đáp thư có lý lịch thành tích nổi bật, điểm số trung bình môn học và điểm bài kiểm tra khả năng đạt yêu cầu sẽ bay đến New York, tham dự các cuộc phỏng vấn đầu tiên áp lực và mệt mỏi trong một ngày. Các thành viên công ty rất thích thú hỏi các ứng viên những câu hỏi ngẫu nhiên như: “Ở nước Mỹ có bao nhiêu máy fax?” Mục đích là để xem các ứng viên giải quyết tình huống khó xử ra sao. Kết thúc phỏng vấn, những người tham gia vào quá trình tuyển dụng sẽ tiến hành họp và đánh giá từng ứng viên dựa trên bốn mức: rất không nên tuyển, không nên tuyển; nên tuyển và tuyển ngay. Sự từ chối của một thành viên công ty tham gia phỏng vấn cũng có thể loại ngay ứng viên.

Bezos cũng áp dụng quy trình tuyển dụng của DESCO và những phương thức quản lý tinh hoa của Shaw vào Amazon. Thậm chí, ngày nay nhân viên Amazon vẫn sử dụng những hạng mục này để đánh giá và thông qua danh sách tuyển dụng.

Việc tuyển dụng quy mô lớn và quy trình phỏng vấn của DESCO được Bezos thích thú; ngay cả khi tìm kiếm người bạn đời. MacKenzie Tuttle, tốt nghiệp Đại học Princeton chuyên ngành tiếng Anh năm 1992 và học cùng nữ nhà văn Toni Morrison. Bà tham gia quỹ đầu tư rủi ro ở vị trí trợ lý hành chính và sau đó làm chính thức cho Bezos. Lovejoy, đồng nghiệp cũ của Bezos, nhớ lại

rã`ng Bezos đã thuê chiếc limousine trong một buổi tối và cùng vài đồng nghiệp tới câu lạc bộ đêm. “Ông ấy đã mời cả nhóm nhưng rõ ràng ông ấy chỉ chú ý tới MacKenzie mà thôi,” ông nói.

MacKenzie sau này chia sẻ rằng chính bà mới là người chú ý tới Bezos trước. “Văn phòng của tôi ngay kế bên văn phòng của ông ấy, và cả ngày tôi đều nghe thấy tiếng cười sảng khoái đó,” bà trả lời phỏng vấn trên tạp chí *Vogue* năm 2012. “Làm sao mà bạn không yêu tiếng cười đó được cơ chứ?” Bà bắt đầu chiến dịch chiến m lấy trái tim ông bằng việc mời ăn trưa. Cặp đôi đính hôn ba tháng sau khi chính thức hẹn hò; và họ kết hôn ba tháng sau đó. Đám cưới được diễn ra vào năm 1993 tại khu nghỉ dưỡng Breakers ở bờ biển West Palm. Chương trình đám cưới bao gồm trò chơi cho khách mời là người lớn và có tiệc đêm tại bể bơi của khách sạn.

Vào thời điểm đó, DESCO phát triển nhanh chóng dẫn đến những khó khăn trong quản lý. Vài đồng nghiệp tại thời điểm đó nhớ lại rằng D. E. Shaw có thuê cô văn. Ông ấy thực hiện bài kiểm tra tính cách cá nhân Myers-Briggs đối với toàn bộ thành viên trong đội ngũ lãnh đạo. Không ngạc nhiên khi kết quả bài kiểm tra đều cho thấy đa phần họ là người hướng nội. Người ít hướng nội nhất là Jeff Bezos. Tại D. E. Shaw vào đầu những năm 1990, ông được xem là người có biểu hiện hướng ngoại hơn cả.

Bezos là lãnh đạo tài năng của DESCO. Năm 1993, ông đã điểu hành từ xa nhóm giao dịch quyên chọn ở Chicago và sau đó chuẩn bị vững chắc để bước vào kinh doanh trong thị trường phi tập trung, thị trường cho phép giao dịch những cổ phiếu chưa niêm yết trên thị trường tập trung. Các nhà đầu tư nhỏ lẻ có thể giao dịch cổ phần mà không phải trả hoa hồng cho sàn giao dịch chứng khoán New York. Brian Marsh, lập trình viên công ty, sau này làm việc tại Amazon, nói rằng Bezos “là người thực sự có sức ảnh hưởng và đưa ra lập luận đầy thuyết phục về dự án thị trường phi tập trung. Khá dễ dàng để

thầy ông là nhà lãnh đạo tuyệt vời.” Tuy nhiên, Bezos cũng đối mặt với nhiều thách thức. Đối thủ chính trong sân chơi mới là Bernard Madoff. Madoff đã khẳng định vị thế dẫn đầu và giữ vững vị trí trong thị trường phi tập trung.

Trong khi, toàn bộ phần còn lại của phố Wall nhìn nhận D. E. Shaw như quỹ dự phòng bí mật, công ty tự coi bản thân là thứ gì đó khác biệt hơn. Theo hoạch định của David Shaw, công ty không thực sự là quỹ đầu tư rủi ro mà là phòng thí nghiệm công nghệ đa năng với nhiều nhà cải cách và những kỹ sư tài năng, những người có thể áp dụng khoa học máy tính để giải quyết nhiều vấn đề khác nhau. Đầu tư tài chính là một trong những lĩnh vực đầu tiên mà họ áp dụng kỹ năng này.

Vì thế vào năm 1994, thời điểm mà cơ hội kinh doanh dựa trên Internet chỉ dành cho số ít công ty, Shaw cảm thấy rằng công ty của ông có những nhân tố đặc biệt để tiếp cận lĩnh vực mới mẻ này. Và Jeff Bezos là người ông tin tưởng có thể đứng đầu dự án.

D. E. Shaw có trong tay những điều kiện lý tưởng để tận dụng triệt để lợi thế của Internet. Hầu hết các nhân viên tại Shaw đã sử dụng những công cụ Internet sơ khai như Gopher, Usenet, email và Mosaic, một trong những trình duyệt web đầu tiên. Công ty đã sử dụng công cụ chuyên dụng LaTeX để viết báo cáo. Bezos từ chối sử dụng chương trình vì ông cho rằng nó là công cụ phức tạp không cần thiết. D. E. Shaw cũng là một trong những công ty phố Wall đầu tiên đăng ký tên miền URL. Ghi chép lịch sử Internet chỉ ra rằng trang Deshaw.com thành lập năm 1992. Goldman Sachs đăng ký tên miền năm 1995, và Morgan Stanley nối gót một năm sau đó.

Bezos có những trải nghiệm Internet đầu tiên trong lớp học vật lý học thiên thể tại Đại học Princeton năm 1985. Nhưng ông không hề nghĩ đến tiềm năng phát triển thương mại cho tới khi bước chân

vào DESCO. Shaw và Bezos gặp nhau vài giờ mỗi tuần để đưa ra một vài ý tưởng về những làn sóng công nghệ mới, rồi Bezos sẽ xem xét những ý tưởng đề xuất và nghiên cứu tính khả thi.

Vào đầu năm 1994, vài dự án kinh doanh đã manh nha từ những cuộc thảo luận giữa Bezos và Shaw cùng một số nhân vật khác của D. E. Shaw. Trong đó có ý tưởng về dịch vụ thư điện tử miễn phí cài thêm quảng cáo cho khách hàng. Ý tưởng này có nhiều điểm tương đồng với Gmail và Yahoo Mail. Dựa trên ý tưởng đó, DESCO thành lập công ty Juno, chính thức đưa vào hoạt động năm 1999 và không lâu sau đó sáp nhập với đối thủ NetZero.

Một ý tưởng khác là tạo ra dịch vụ tài chính cho phép người sử dụng Internet có thể giao dịch cổ phiếu và trái phiếu trực tuyến. Năm 1995, Shaw đã hiện thực hóa ý tưởng khi thành lập công ty con Dịch vụ tài chính FarSight, hình mẫu cho các công ty sau này như E-Trade. Sau này, ông bán FarSight cho Merrill Lynch.

Một vài giám đốc làm việc tại DESCO thời điểm đó cho rằng ý tưởng về cửa hàng triệu đô dường như rất đơn giản: Một công ty Internet đóng vai trò trung gian giữa khách hàng và nhà sản xuất, bán gòn như tất cả mặt hàng trên phạm vi toàn thế giới. Yêu cầu quan trọng của sứ mệnh đặt ra trong thời gian đầu đó là khách hàng có thể viết nhận xét sản phẩm. Đây sẽ là phiên bản đáng tin cậy và tuyệt vời hơn phiên bản đánh giá nhà cung cấp của Montgomery Ward. Bản thân Shaw xác nhận ý tưởng về cửa hàng trực tuyến trong bài viết trên tờ *New York Times* vào năm 1999. “Ý tưởng này luôn luôn cho phép ai đó tạo lợi nhuận trên cương vị người trung gian. Câu hỏi đặt ra là: Ai sẽ là người trung gian đó?”

Bị kích thích bởi niềm tin vững chắc của Shaw về sự quan trọng của Internet, Bezos bắt đầu nghiên cứu sự phát triển của nó. Tác giả đồng thời là chủ bút, John Quarterman ở Texas gần đây bắt đầu

xuất bản tờ *Matrix News* – bản tin định kỳ hàng tháng ca ngợi và thảo luận những hướng phát triển thương mại của Internet. Số đặc biệt xuất bản tháng Hai năm 1994 thực sự cung cấp những thông tin gây ngạc nhiên. Lần đầu tiên, Quarterman đã phân tích sự phát triển của web và chỉ ra rằng web có giao diện đơn giản, thân thiện, phù hợp hơn với đa số người dùng so với những công nghệ Internet khác. Trong một biểu đồ, ông chỉ ra rằng một số lượng byte truyền đi trên web đã tăng tới con số 2.057 lần từ tháng Một năm 1993 đến tháng Một năm 1994. Một biểu đồ khác cho thấy số lượng gói dữ liệu – đơn vị dữ liệu – được gửi qua web tăng lên con số 2.650 lần trong cùng khoảng thời gian.

Bezos phân tích những thông tin trên và cho rằng hoạt động trên web nhìn chung đã tăng vọt lên so với năm trước khoảng 2.300 – 230.000% tăng trưởng. “Mọi thứ không nhanh đến thế đâu,” Bezos sau đó phát biểu. “Nó hoàn toàn bất thường và khiến tôi bất đầu suy nghĩ. Dự án kinh doanh nào thực sự khả thi trong tình hình tăng trưởng như thế này?” (Bezos cũng thích đề cập về mức tăng trưởng thường niên của web là 2.300%, đây cũng chính là tỉ lệ lợi ông ra khỏi sự tự mãn trong các phát biểu hồ i Amazon mới được thành lập. Điều đó đã tạo nên một chi tiết thú vị về lịch sử khởi đầu của công ty: Amazon đã khởi đầu bằng một phép toán sai.)

Bezos kết luận rằng cửa hàng thực sự có mọi thứ sẽ là phi thực tế – ít nhất là vào thời gian đầu. Ông lập danh sách 20 danh mục sản phẩm khả thi bao gồm: phần mềm vi tính, đồ dùng văn phòng, sản phẩm may mặc và âm nhạc. Cuối cùng, sách là lựa chọn tốt nhất. Sách là hàng hóa thuần túy; một cuốn sách trong cửa hàng này cũng giống hệt cuốn sách được mua ở nơi khác, vì thế người mua hàng luôn biết rằng họ đang mua cái gì. Vào thời điểm đó, trên thị trường có hai nhà phân phối sách chính là Ingram và Baker & Taylor. Vì vậy, nhà bán lẻ mới gia nhập thị trường sẽ không

phải tiếp cận từng nhà xuất bản riêng lẻ. Điều quan trọng nhất là có ba triệu cuốn sách được in trên toàn thế giới. Số lượng sách nhiều hơn nhiều lượng sách mà cửa hàng của Barnes & Noble hay của Borders có thể chứa.

Nếu không thể thành lập cửa hàng triệu đô ngay lập tức, ông vẫn có thể nắm bắt thứ cốt yếu – cung cấp lựa chọn không giới hạn – ít nhất trong một danh mục sản phẩm quan trọng. “Với sự đa dạng khổng lồ đó của các sản phẩm, nên bạn chỉ có thể lựa chọn xây dựng cửa hàng trực tuyến,” Bezos nói. “Bạn có thể xây dựng cửa hàng rất lớn với vô vàn lựa chọn và khách hàng có thể đánh giá sản phẩm họ chọn.”

Trong văn phòng ở tầng 40 tại số 120 trên đường West Forty-Fifth, Bezos khó có thể nén lại nhiệt huyết của mình. Giám đốc phụ trách tuyển dụng của DESCO, Charles Ar dai đã nghiên cứu trang web của vài mô hình cửa hàng trực tuyến ra đời trước như Book Stacks Unlimited, trụ sở tại Cleveland, bang Ohio và WordsWorth ở Cambridge, Massachusetts. Ar dai vẫn còn giữ những bản lưu giao dịch họ thực hiện trong khi đánh giá những trang web đó. Ông mua cuốn *Isaac Asimov's Cyberdreams* từ trang web cửa hàng Future Fantasy ở Palo Alto, bang California. Giá sách là 6,04 đô la. Cuốn sách được gửi đến hai tuần sau đó. Ar dai xé hộp các-tông và đưa cho Bezos xem. Trông nó thật tồi tệ và rách nát trong quá trình vận chuyển. Chẳng ai đưa ra được giải pháp bán sách trực tuyến tốt nhất. Như Bezos nhận định trước đó, đây là cơ hội lớn chưa được khai thác.

Bezos biết rằng ông sẽ không bao giờ có công ty của riêng mình nếu theo đuổi dự án của D. E. Shaw. Quả thực, công ty sở hữu toàn bộ Juno và Farsigh và Shaw làm chủ tịch của cả hai. Nếu Bezos muốn trở thành chủ sở hữu thực sự hay nhà khởi nghiệp nắm giữ cổ phần chính và đạt được thành công về tiền bạc như ông trùm



pizza, Frank Meeks thì ông phải rời bỏ “ngôi nhà” thoải mái và đang sinh lợi trên phố Wall.

Những điều xảy ra tiếp theo trở thành một trong những huyền thoại gây dựng nên móng của Internet. Mùa xuân năm đó, Bezos nói với David Shaw rằng ông chuẩn bị rời khỏi công ty để thành lập cửa hàng sách trực tuyến. Shaw đề nghị họ đi dạo cùng nhau và đã thảo luận về dự án cũng như những động lực thúc đẩy kinh doanh riêng của Bezos. Shaw nói rằng ông hiểu và thông cảm những gì Bezos đang trải qua – như lúc ông rời Morgan Stanley. Ông cũng nhấn mạnh rằng D. E. Shaw đang phát triển nhanh chóng và Bezos đang có công việc tuyệt vời. Ông nói rằng công ty mới của Bezos cuối cùng có thể cạnh tranh với công ty con của ông. Cả hai đồng ý rằng Bezos sẽ dành vài ngày suy nghĩ về điều đó.

Trong thời gian Bezos suy nghĩ phải làm gì tiếp theo, ông đọc gần hết cuốn tiểu thuyết *Tàn dư ngày ấy* (Remains of the Day) của Kazuo Ishiguro. Cuốn sách nói về một người quản gia buồn bã kể lại những quyết định về cuộc sống cá nhân và công việc trong những năm tháng phục vụ ở nước Anh. Trong lúc hồ i tưởng về những sự kiện quan trọng trong cuộc đời, Bezos chợt nảy ra suy nghĩ về điều mà ông gọi là “tôi thiếu hóa sự hồ i tiếp c” để quyết định thực hiện những bước tiếp theo trong sự nghiệp cá nhân.

“Khi đứng trước quá nhiều thứ, bạn có thể bị xáo trộn bởi những thứ nhỏ nhặt,” Bezos phát biểu vài năm sau đó. “Tôi biết khi 80 tuổi, tôi sẽ không bao giờ nghĩ về việc tại sao tôi lại rời phố Wall vào thời điểm nhận tiền thưởng giữa năm 1994. Khi bạn 80 tuổi, bạn sẽ chẳng lo lắng về những điều tương tự như vậy. Cùng thời điểm đó, tôi chỉ biết rằng có thể sẽ cực kỳ hồ i tiếp c vì không chọn Internet mà tôi cho rằng sẽ trở thành cuộc cách mạng. Khi tôi nghĩ theo hướng này thì tôi dễ dàng đưa ra quyết định.”

Cha mẹ Bezos, Mike và Jackie, nhận điện thoại của Bezos vào thời điểm họ đã sống gần ba năm tại Bogota, Colombia, nơi Mike làm kỹ sư dầu khí cho Tập đoàn Exxon. Theo như lời Mike Bezos kể lại, phản ứng đầu tiên của họ là: “Ý con là gì, con định bán sách qua Internet ư?” Họ đã từng sử dụng dịch vụ trực tuyến Prodigy để trao đổi thông tin với các thành viên trong gia đình và tổ chức tiệc đính hôn cho Jeff và MacKenzie. Vì vậy, họ không quá ngỡ ngàng về công nghệ mới này. Thay vào đó, họ lo lắng về việc đưa con trai thành đạt rồi bỏ công việc có thu nhập tốt tại phố Wall để theo đuổi ý tưởng hoàn toàn điên rồ. Bà Jackie Bezos góp ý rằng Bezos nên đi làm hành công ty vào buổi tối hoặc cuối tuần. “Không, mọi thứ đang thay đổi chóng mặt mẹ à,” Bezos trả lời. “Con cần phải nhanh hơn.”

Và Jeff Bezos đã bắt đầu kế hoạch cho cuộc hành trình của mình. Ông tổ chức một bữa tiệc nhỏ tại căn hộ Upper West Side để xem tập cuối phim *Du hành giữa các vì sao – Thế hệ mới* (Star Trek – The next generation). Sau đó, ông bay tới Santa Cruz, bang California để gặp hai lập trình viên dày dạn kinh nghiệm do Peter Laventhol, nhân viên đầu tiên của David Shaw, giới thiệu và cùng tìm kiếm mặt bằng văn phòng ở Santa Cruz. Nhưng sau đó Bezos biết đến quyết định của Tòa án Tối cao Hoa Kỳ năm 1992 về việc giữ nguyên điều luật trước đó, cụ thể các công ty không phải thu thuế tiêu thụ của khách hàng ở những bang họ không có trụ sở kinh doanh. Ngành kinh doanh đặt hàng qua thư dĩ nhiên tránh những bang đông dân cư như California và New York, và Bezos cũng sẽ như vậy.

Trở về New York, ông thông báo cho đồng nghiệp rằng sẽ rời khỏi D. E. Shaw. Bezos và Jeff Holden, người vừa tốt nghiệp Đại học Illinois tại Urbana – Champaign, đang làm việc cho Bezos trong dự án thị trường phi tập trung, đi uống với nhau. Hai người rất thân

thiết. Holden đến từ Rochester Hills, bang Michigan. Khi còn niên thiếu, dưới bí danh Nova, ông khá lão luyện trong việc phá mã bảo vệ bản quyền trên phần mềm. Là người có nhu cầu khát vọng và nói nhanh, ông nói liên tục đến nỗi Bezos thích đùa với Holden: “Dạy tôi làm sao nghe nhanh hơn với.”

Giờ đây, họ đang ngồi đối diện nhau tại Virgil, quán thịt nướng nằm trên đường Forty-Fourth. Ban đầu Bezos quyết định đặt tên công ty là Cadabra nhưng chưa chắc chắn về cái tên đó. Holden viết kín hai mặt tờ giấy những cái tên khác nhau. Trong danh sách đó, Bezos thích nhất MakeItSo.com, khẩu lệnh thường dùng của thuyền trưởng Picard trong phim *Du hành giữa các vì sao* (Star Trek).

Sau khi uống bia, Holden nói muốn sát cánh cùng Bezos. Nhưng Bezos khá lo lắng vì hợp đồng với D. E. Shaw quy định rằng nếu rời khỏi công ty, ông không được phép tuyển dụng bất cứ nhân viên nào của DESCO ít nhất trong hai năm. David Shaw không phải là người mà ông muốn vượt mặt. “Cậu vừa tốt nghiệp, giờ vẫn mắc nợ. Và điều này thật mạo hiểm,” Bezos nói. “Ồ đây đi. Hãy tích lũy tài sản và tôi sẽ giữ liên lạc với cậu.”

Cuối tháng đó, Bezos và MacKenzie đóng gói đồ đạc trong nhà và nói với bên vận chuyển bắt đầu chờ đồ đạc đi dọc đất nước – họ nói sẽ gọi điện thông báo điểm đến cụ thể vào ngày hôm sau. Đầu tiên, họ bay tới Fort Worth, bang Texas, và mượn chiếc Chevy Blazer 1988 của cha Bezos. Sau đó, họ lái xe về phía tây bắc, Bezos ngồi ghế phía sau, ước tính doanh thu bằng Excel – những con số hoàn toàn khác xa con số thực tế sau này. Họ thu xếp nghỉ lại tại khách sạn Motel 6 tại Shamrock, bang Texas nhưng đã kín phòng. Vì thế họ nghỉ ở nhà nghỉ bên đường Rambler. Ngày hôm sau, họ dừng chân tại Grand Canyon và cùng ngắm mặt trời mọc. Bezos lúc đó mới 31 tuổi và MacKenzie chỉ mới 24. Họ cùng nhau viết lên câu

chuyện khởi nghiệp mà hàng triệu người sử dụng Internet và các nhà khởi nghiệp ghi nhớ sâu đậm.

Đã hơn một năm trôi qua trước khi Jeff Holden nghe tin về người bạn. Bezos đã định cư ở Seattle và gửi email cho Holden một đường dẫn đến trang web. Giờ họ gọi nó là Amazon.com. Trang web còn khá sơ sài, hầu như chỉ có chữ và vài thứ khác chẳng mấy ấn tượng. Holden mua một vài cuốn sách trên trang web và để lại ý kiến phản hồi. Một năm nữa trôi qua, và cuối cùng khi cam kết giữa Bezos và David Shaw về việc không xâm phạm sau nghỉ việc ở D. E. Shaw hết hạn được vài tháng, điện thoại của Holden vang lên.

Đó là Bezos. “Đến lúc rồi,” ông nói. “Nó bắt đầu đi vào hoạt động rồi”.



# CUỐN SÁCH CỦA BEZOS

Trên bảng thông báo ngày 21 tháng 8 năm 1994:

Công ty chúng tôi cần tìm những lập trình viên tài năng lập trình C/C++/ Unix để trợ giúp hoạt động kinh doanh qua Internet. Ứng viên bắt buộc phải có kinh nghiệm về thiết kế và xây dựng các hệ thống lớn, phức tạp; khả năng hoàn thành công việc trong 1/3 thời gian mà hầu hết những người thành thạo có thể làm. Ứng viên phải có bằng đại học, thạc sĩ hoặc tiến sĩ chuyên ngành công nghệ thông tin hoặc tương đương. Khả năng giao tiếp tốt là cần thiết. Có kinh nghiệm làm việc với các máy chủ của trang web hoặc HTML nhưng không bắt buộc.

Chào đón những đồng nghiệp tài năng, tận tụy, nhiệt huyết và thú vị. Ứng viên phải sẵn sàng làm việc tại Seattle (chúng tôi sẽ chi trả chi phí đi lại).

Nhân viên sẽ được hưởng quyền lợi xứng đáng, bao gồm sở hữu cổ phần của công ty.

Hãy gửi sơ yếu lý lịch và thư xin việc của bạn cho Jeff Bezos theo địa chỉ: Cadabra, 10704 N.E. đường 28, Bellevue, WA 98004.

Cơ hội dành cho tất cả mọi người.

“Xây dựng tương lai dễ hơn nhiều so với ngò i dự đoán nó”.

– Alan Kay

**N**gay từ đầu, họ đã biết cần một cái tên công ty hay hơn. Todd Tarbert, luật sư đầu tiên của Bezos, sau khi họ đăng ký tên công ty tại bang Washington vào tháng 7 năm 1994 nói

rằng, sự ám chỉ chế t chóc của cái tên Cadabra Inc. khiến nó quá tở i nghĩa, và nghe qua điện thoại mọi người có xu thế nghe thành *Cadaver* (tử thi). Nên kế t thúc mùa hè năm đó, sau khi thuê ngôi nhà trang trại với ba phòng ngủ tại ngoại ô phía đông Seattle thuộc Bellevue, Bezos và MacKenzie bắt đầ u nảy ra ý tưởng mới. Hồ sơ lưu trữ Internet cho thấ y trong thời gian đó, họ đăng ký tên miền Awake.com, Browse.com và Bookmall.com. Bezos cũng xem qua tên Aard.com, một từ có nguồ n gốc từ tiế ng Hà Lan, giúp thăng hạng vào bảng xế p hạng website hàng đầ u, vì thời điể m đó thứ tự xế p xế p dựa theo bảng chữ cái.

Bezos và vợ đầ n chuyển hướng sang cái tên khác Relentless.com. Bạn bè góp ý rằng nghe âm của từ mang chút điể m xấ u. Nhưng cái tên đó để lại ấn tượng say mê trong Bezos: Ông đăng ký đường dẫn vào tháng 9 năm 1994 và giữ nó cho đế n bây giờ. Gỡ *Relentless.com* vào bất kỳ trình duyệt web nào bây giờ, bạn sẽ truy cập Amazon.

Bezos chọn khởi nghiệp tại Seattle bởi danh tiế ng thành phố công nghệ và do bang Washington có dân số tương đố i ít (so với bang California, New York và Texas), Amazon sẽ chỉ phải thu thuế tiêu thụ của số ít khách hàng. Seattle cũng gầ n kê một trong hai nhà phân phố i sách lớn nhấ t: Ingram có một nhà kho cách 6 giờ lái xe tại Roseburg, Oregon. Và doanh nhân địa phương Nick Hanauer, người mà Bezos mới gặp gầ n đây thông qua một người bạn đã cố gắ ng thuyết phục Bezos cho Seattle cơ hội. Sau này, ông trở thành người chủ chốt giới thiệu Bezos với những nhà đầ u tư tiế m năng.

Mùa thu năm đó, Shel Kaphan lái chiế c U-Haul chở đầ y đồ đạc từ Santa Cruz và chính thức gia nhập cùng Bezos và vợ với tư cách nhân viên sáng lập Amazon và chịu trách nhiệm chính về kỹ thuật. Kaphan lớn lên tại vùng vịnh San Francisco và có niề m đam mê máy tính khi còn thiế u niên. Ông đã khám phá ra ARPANET, sản phẩm của Bộ Quố c phòng Mỹ và sản phẩm tiế n thân của Internet. Khi học

trung học phổ thông, Kaphan gặp Stewart Brand, một nhà văn và nhà tổ chức văn hóa đố i lập. Vào mùa hè năm tốt nghiệp, Kaphan nhận việc tại Whole Earth Catalog, ấn phẩm của Brand đăng tải nội dung về thiết bị và sách của kỷ nguyên thông tin mới. Với một mái tóc dài mang phong cách hippie và râu mọc rậm rạp, Kaphan làm việc tại Whole Earth Truck Store của Brand tại công viên Menlo, một thư viện cho mượn di động, cung cấp dịch vụ giáo dục. Ông có hướng xây dựng hệ thống đăng ký tiền mặt, điện đầy đủ thông tin, sau đó đóng gói sách và catalog chuyển tới khách hàng.

Nhận bằng cử nhân toán học của Đại học California sau quá trình học-bỏ học một thập kỷ tại Santa Cruz, Kaphan dành thời gian làm việc cho những công ty tại vùng vịnh, bao gồm công ty Kaleida Labs liên doanh chủ yếu giữa Apple và IBM, chuyên phát triển phần mềm nghe nhìn cho máy tính cá nhân. Ông thường thể hiện sự thất vọng về trải nghiệm trong thời gian này theo cách mà bạn bè ông gọi đó là vẻ mặt u ám. Khi tới Seattle, do cá tính của mình, Kaphan cảm thấy nghi ngờ về tương lai thành công của một công ty non trẻ mới thành lập. Ông ngay lập tức lo lắng về tên công ty. “Tôi đã từng làm việc trong một công ty tư v ạn nhỏ có tên Symmetry Group, và ai cũng nghĩ rằng chúng tôi có tên là Cemetery (nghĩa trang) Group,” Kaphan nói. “Khi nghe tên Cadaver Inc., tôi nghĩ *Ôi Chúa ơi, không phải lại thế nữa chứ.*” Nhưng Kaphan (giờ đang ở tuổi 40 đã xén đi mái tóc dài và râu rậm, bắt đầu hói) đã được truyền cảm hứng từ những điều ông nhìn nhận về tiềm năng của Amazon trong việc sử dụng web đáp ứng sứ mệnh của Whole Earth Catalog, xây dựng hệ thống cung cấp thông tin và công cụ có thể tiếp cận ở bất cứ đâu trên thế giới.

Ban đầu, Kaphan chỉ ra rằng ông sẽ lập trình một phần và quay về Santa Cruz làm việc từ xa, nên ông để lại một nửa đồ đạc ở nhà. Và khi đến Seattle, ông phải ở với Bezos và MacKenzie tại



Bellevue vài ngày trong lúc tìm kiếm chỗ thuê. Họ dựng chỗ làm việc tại gara đã được cải tạo ở nhà Bezos. Bezos dựng hai chiếc bàn đầu tiên từ tấm gỗ màu vàng trị giá 60 đô la của Home Depot. Sau này, câu chuyện khởi đầu này được lưu trữ trong Amazon và sánh ngang với việc Noah xây dựng chiếc thuyền lớn trong kinh thánh. Vào cuối tháng Chín, Bezos lái xe xuống Portland, Oregon để tham gia khóa học bốn ngày về bán sách được tài trợ bởi Hiệp hội những người bán sách ở Mỹ, tổ chức dành cho những cửa hàng sách độc lập. Chuyên đề nghiên cứu bao gồm những chủ đề như “Chọn lựa mở kho” và “Quản lý kho”. Đồng thời, Kaphan bắt đầu tìm kiếm máy tính, cơ sở dữ liệu và học cách lập trình trang web – vào những ngày này, mọi thứ trên Internet đều phải xây dựng riêng.

Mọi việc được thực hiện chỉ dựa trên ngân sách ít ỏi. Ban đầu Bezos tự mình góp vốn 10.000 đô la tiền mặt, và trong vòng 16 tháng, ông sử dụng thêm khoản vay không lãi suất trị giá 84.000 đô la để trang trải trong giai đoạn ban đầu (thông tin dựa trên tài liệu công khai). Hợp đồng của Kaphan ràng buộc ông phải cam kết mua cổ phiếu trị giá 5.000 đô la ngay sau khi gia nhập công ty. Ông chuyển quyền mua thêm 20.000 đô la cổ phiếu bởi vì đã nhận cắt giảm 50% lương trả trong giai đoạn ban đầu, và giống như Bezos chỉ nhận mức lương 64.000 đô la một năm. “Mọi việc dường như không chắc chắn trong giai đoạn đó,” Kaphan nói, khá nhiều người coi ông là người đồng sáng lập Amazon. “Chẳng có gì thực sự ngoại trừ một anh chàng với điệu cười lớn, dựng bàn từ những tấm gỗ hình chiếc cửa trong một gara đã được cải tạo, khung cảnh giống như trong văn phòng tại nhà của tôi tại Santa Cruz. Tôi chấp nhận rủi ro lớn khi chuyển tới đây và chấp nhận mức lương thấp, nên mặc dù tôi có tiền tiết kiệm, nhưng tôi vẫn không cảm thấy thoải mái cam kết đầu tư hơn những gì tôi có.”

Vào đầu năm 1995, cha mẹ Bezos, Jackie và Mike Bezos, đầu tư 100.000 đô la vào Amazon. “Chúng tôi đã xem kế hoạch kinh doanh, nhưng tất cả nội dung có vẻ quá chung chung,” Mike Bezos nói. “Dường như nó không thực sự hấp dẫn khi chúng tôi đặt cược vào Jeff.” Bezos trao đổi với bố mẹ rằng có 70% khiến họ mất tất cả. “Con muốn nói với bố mẹ về rủi ro gặp phải, bởi vì con vẫn muốn về nhà vào lễ Tạ ơn nếu kế hoạch không thành công,” ông nói.

Theo một cách khác, Amazon là câu chuyện gia đình. MacKenzie, một tiểu thuyết gia đầy tham vọng trở thành kế toán viên chính thức đầu tiên của công ty, xử lý vấn đề tài chính, viết séc và hỗ trợ tuyển dụng. Nhân viên sẽ đi tới một nơi gần Barnes & Noble trong những buổi cà phê giải lao và họp hành, một sự mỉa mai mà Bezos sau này thường nhắc tới trong các bài phát biểu và phỏng vấn.

Ít nhất trong giai đoạn đầu, công việc dường như chỉ có đôi chút căng thẳng. Kaphan hôm ấy tưởng về thời điểm xuất hiện tại ngôi nhà ở Bellevue sáng sớm một ngày tháng Mười, chỉ để nghe Bezos thông báo rằng tất cả họ sẽ nghỉ một ngày để đi bộ đường dài. Bezos, MacKenzie và Kaphan đã lái xe 112 km tới núi Rainier và dành cả ngày lang thang giữa màn tuyết trên đỉnh núi lửa uy nghiêm. Vào những ngày trời quang, ngọn núi sẽ chiếm trọn đường chân trời Seattle.

Cuối mùa thu năm đó, họ thuê Paul Davis, lập trình viên người Anh đã từng làm việc tại khoa Khoa học máy tính và ứng dụng khoa học của Đại học Washington. Đồ nghề nghiệp của Davis hoài nghi về tương lai của ông, khi chuyển tới một cửa hàng sách trực tuyến chưa chính thức cung cấp dịch vụ, nên họ quyên góp một vài đô la vào hộp cà phê phòng khi khó khăn. Davis tham gia cùng Kaphan và Bezos trong gara, làm về mảng máy chủ trạm SPARC từ Sun

Microsystems, những chiếc máy gióng hình hộp đựng pizza và tiêu thụ nhiều điện năng đến nỗi cầu chì trong nhà liên tục cháy. Thậm chí, họ đã phải sử dụng dây điện màu vàng từ những phòng khác để cắm những chiếc máy tính vào những mạch điện khác nhau, khiến cho không thể chạy máy sấy tóc hoặc máy hút bụi trong nhà.

Một trong những mục tiêu thúc đẩy họ là phải tạo ra một thứ gì đó siêu việt hơn những cửa hàng sách trực tuyến lúc đó. “Thách thức đầu tiên là phải tạo ra cái gì đó tốt hơn những cái hiện tại,” David nói. “Có sự cạnh tranh khốc liệt ở đây. Nó không giống như việc Jeff nảy sinh những ý tưởng hoàn toàn mới.”

Trong suốt thời gian đó, cái tên Cadabra vẫn tồn tại tạm thời. Tuy nhiên, vào cuối tháng 10 năm 1994, Bezos tra cứu kỹ phân mục chữ cái A trong từ điển và ông thây lóe lên trong đầu khi đọc đến từ *Amazon*. Con sông lớn nhất hành tinh; cửa hàng sách lớn nhất hành tinh. Ông bước vào gara vào một buổi sáng và thông báo với hai đồng nghiệp về cái tên mới. Ông đưa ra ám hiệu rằng sẽ không lắng nghe ý kiến của bất kỳ ai và đăng ký đường dẫn URL mới vào ngày 1 tháng 11 năm 1994. “Nó không chỉ là con sông lớn nhất thế giới, nó lớn hơn nhiều lần so với con sông lớn thứ hai. Nó thổi bay tất cả những con sông khác,” Bezos nói.

Trong khi gara Bellevue ban đầu sẽ trở thành hình tượng cho giai đoạn lãng mạn trong lịch sử sơ khai của Amazon – khởi đầu đầy khiêm tốn giống công ty huyền thoại Apple và Hewlett Packard – thì Amazon chỉ đóng quân tại đó trong vòng vài tháng. Khi Kaphan và Davis gần như hoàn thành trang web phiên bản thử nghiệm đầu tiên, Bezos bắt đầu nghĩ về việc thuê thêm nhân viên – đồng nghĩa với việc phải tìm một văn phòng làm việc chuyên nghiệp hơn. Mùa xuân năm đó, họ chuyển tới một văn phòng nhỏ nằm trên cửa hàng bán lẻ Color Tile, gần trung tâm Seattle. Amazon chính thức có nhà kho đầu tiên nằm trong tầng hầm tòa

nhà: rộng 18,5m<sup>2</sup>, không cửa sổ, đã từng là studio luyện tập của một ban nhạc. Ngay lập tức, Bezos và MacKenzie rời ngôi nhà Bellevue, cố gắng bắt nhịp lại với cuộc sống thành phố khi còn ở New York, và chuyển đến căn hộ rộng 83,6m<sup>2</sup> vuông trên đường Vine trong khu Belltown của Seattle.

Mùa xuân 1995, Bezos và Kaphan gửi đường dẫn trang web phiên bản thử nghiệm đến vài chục người, bao gồm bạn bè, thành viên trong gia đình và đồng nghiệp cũ. Trang web có nội dung nghèo nàn, nhiều chữ, phù hợp với những trình duyệt sơ khai và tốc độ internet chậm chạp của thời điểm đó. Dòng chữ “Một triệu danh mục, luôn cam kết giá thấp” được gạch chân màu xanh, xuất hiện ngay trên trang chủ. Tiếp theo là logo biểu trưng trông rất nghiệp dư: Một chữ A nằm trên nền xanh cẩm thạch có hình con sông lượn qua. Trang web dường như không thân thiện và thu hút những người có học thức, đã dành cả cuộc đời tìm kiếm trên giá sách của các cửa hàng sách và thư viện.

Kaphan đã mời John Wainwright, đồng nghiệp cũ dùng thử dịch vụ và Wainwright được ghi danh khi trở thành khách hàng đặt hàng đầu tiên: cuốn sách khoa học *Fluid Concepts and Creative Analogies* của tác giả Douglas Hofstadter. Lịch sử tài khoản giao dịch tại Amazon ghi nhận ngày mua hàng lịch sử đó là ngày 3 tháng 4 năm 1995. Ngày nay, trong đại bản doanh của Amazon ở Seattle có tòa nhà Wainwright.

Do nội dung trang web còn sơ sài nên Kaphan và Davis phải hoàn thiện nhiều vấn đề trong vòng vài tháng. Họ phải xây dựng giỏ mua sắm ảo, cách an toàn để nhập số thẻ tín dụng vào một trình duyệt web và công cụ tìm kiếm sơ khai sẽ lướt qua danh mục trong CD-ROMs có tên *Books in Print* (Những cuốn sách bản giấy), nguồn cơ sở tra cứu phát hành bởi R. R. Bowker, nhà cung cấp số

nhận dạng chuẩn ISBN cho những cuốn sách ở Mỹ. Kaphan và Davis cũng phát triển một hệ thống cho phép người sử dụng những dịch vụ trực tuyến sơ khai như Prodigy và AOL truy cập thông tin về sách và đặt hàng qua email – mặc dù chúng không bao giờ được sử dụng.

Những cải tiến trên đều mang tính đỉnh cao trong những ngày đầu khó khăn phát triển trang web, thời điểm khi công cụ còn sơ khai và kỹ thuật luôn luôn phát triển. Chuẩn HTML, ngôn ngữ chung của web, vừa mới ra đời nửa thập kỷ và ngôn ngữ hiện đại như JavaScript và AJAX còn phải được hoàn thiện trong tương lai. Những kỹ sư đầu tiên của Amazon lập trình trên ngôn ngữ C và quyết định lưu trữ trang web trên cơ sở dữ liệu sẵn có Berkeley DB, và không thể biết lượng truy cập.

Mỗi lệnh đặt hàng trong những tháng đầu tiên hoạt động mang đến cảm xúc bộn bề khó tả cho nhân viên của Amazon. Khi ai đó mua hàng, tiếng chuông ngân lên trên những chiếc máy tính của Amazon và mọi người trong văn phòng sẽ tụ tập lại để xem liệu có ai biết về vị khách hàng vừa xong. (Điều này chỉ diễn ra trong vài tuần trước khi chuông rung quá thường xuyên đến nỗi họ phải tắt nó đi.) Sau khi nhận đơn đặt hàng, Amazon sẽ mua sách của một trong hai nhà phân phối sách chính, trả 50% giá bán lẻ (giá in trên bìa sách) theo tỉ lệ chiết khấu bán buôn.

Chẳng có gì quá phức tạp trong phương pháp phân phối hàng hóa của Amazon những ngày đầu. Ban đầu công ty không giữ hàng trong kho của mình. Khi khách hàng mua sách, Amazon đặt hàng, cuốn sách được chuyển đến trong vài ngày và Amazon sẽ lưu kho trong tầng hầm, sau đó chuyển đến khách hàng. Như vậy, Amazon phải mất một tuần để chuyển phần lớn hàng hóa tới khách hàng và có thể mất tới vài tuần hoặc hơn một tháng cho những hàng hóa khan hiếm.

Thời điểm đó, Amazon chỉ có lợi nhuận ít ỏi trên hầu hết đơn hàng. Công ty đưa ra chính sách bán hàng giảm 40% trên giá niêm yết cho những cuốn sách bán chạy nhất và trong danh mục Nổi bật. Tính năng hiển thị những cuốn sách mới mỗi ngày xuất hiện trên trang web ngay từ những ngày đầu. Công ty giảm 10% trên giá niêm yết cho những cuốn sách khác; và cũng tính phí vận chuyển ít nhất 3,95 đô la trên đơn hàng đặt một cuốn sách.

Thách thức đầu tiên nảy sinh khi nhà phân phối sách yêu cầu nhà bán lẻ phải đặt hàng 10 cuốn trên mỗi đơn hàng. Amazon chưa đạt mức bán hàng như vậy và sau này Bezos thích kể về cách họ đã vượt qua thử thách ra sao. “Chúng tôi đã phát hiện một thủ thuật né tránh,” ông nói. “Hệ thống của họ được lập trình theo cách, bạn không phải nhận 10 cuốn sách, bạn chỉ cần phải đặt hàng 10 cuốn sách. Do đó chúng tôi tìm cuốn sách có nội dung về địa y ít người biết đến có trên hệ thống, nhưng đang trong tình trạng hết hàng. Chúng tôi đặt hàng cuốn sách mà chúng tôi muốn mua và chín bản cuốn sách địa y. Họ sẽ chuyển cuốn sách mà chúng tôi cần và một ghi chú: “Xin lỗi, nhưng chúng tôi hết cuốn địa y”.

Đầu tháng 6, Kaphan thêm tính năng đánh giá mà ông lập trình chỉ trong một tuần. Bezos tin rằng nếu Amazon.com có thêm tính năng cho phép người dùng đánh giá sách thì sẽ hơn những trang khác. Điều đó sẽ tạo lợi thế lớn; khách hàng sẽ ít tìm đến những trang kinh doanh sách trực tuyến khác. Họ đã thảo luận nội dung đánh giá của người dùng mà không được kiểm duyệt trước có thể khiến công ty gặp rắc rối không. Bezos quyết định theo sát những đánh giá có từ ngữ xúc phạm thô tục hơn là đọc hết mọi thứ trước khi hiển thị chúng công khai.

Nhận xét đánh giá của những nhân viên đầu tiên và bạn bè họ chiếm đa số trong những ngày đầu. Kaphan cũng tự mình lấy sách ra khỏi giá cho khách hàng, cuốn sách về ký ức Trung Hoa

*Ngọn gió lạnh buốt: Ký ức về những năm tháng ở trại cải tạo tại Trung Quốc (Bitter Winds: A Memoir of My Years in China's Gulag) và viết nhận xét.*

Tất nhiên, có một số nhận xét mang tính tiêu cực. Trong bài thuyết trình của mình sau này, Bezos đề cập đến việc nhận được bức thư đầy phẫn nộ từ một nhà quản lý của nhà xuất bản. Bức thư ám chỉ rằng Bezos phải hiểu rằng công việc kinh doanh của ông là phải bán sách chứ không phải biến nó thành rác rưởi. “Chúng tôi có cách nhìn khác nhau,” Bezos nói. “Khi tôi đọc bức thư đó, tôi nghĩ chúng tôi không kiếm tiền khi chỉ đơn thuần bán hàng hóa. Chúng tôi kiếm tiền khi chúng tôi giúp khách hàng đưa ra quyết định mua sắm.”

Trang web chính thức bắt đầu cho người sử dụng truy cập vào ngày 16 tháng 7 năm 1995. Và khi được lan truyền, nhóm nhân viên Amazon ngay lập tức thấy rằng họ đã mở một cửa sổ kỳ lạ về tiếp cận hành vi con người. Những người dùng Internet đầu tiên đặt hàng hướng dẫn sử dụng máy tính, tập truyện hài *Dilbert*, những cuốn sách về hướng dẫn sửa chữa dụng cụ âm nhạc cổ và hướng dẫn về tình dục. (Cuốn sách bán chạy nhất trên Amazon.com trong năm đầu có tựa đề *Cách thiết lập và duy trì một trang web: Hướng dẫn dành cho nhà cung cấp thông tin (How to Set Up and Maintain a World Wide Web Site: The Guide for Information Providers)* của Lincoln D. Stein.)

Cũng có những đơn đặt hàng từ lính Mỹ ở nước ngoài và từ anh chàng số 9 ở Ohio, người đã viết rằng anh số 9 cách cửa hàng sách gần nhất 80km và rằng Amazon.com là món quà của Chúa. Một nhân viên thuộc Tổ chức Nghiên cứu vũ trụ châu Âu tại bán cầu Nam ở Chi Lê đặt hàng cuốn sách của Carl Sagan – hiển nhiên mục đích để kiểm tra – và sau khi đơn đặt hàng thành công, khách hàng này đặt lệnh thứ hai, tiếp tục đặt hàng vài chục cuốn sách trên.

Amazon đã n gậy dựng hình ảnh về trang web có đồ thị phân bố doanh số sản phẩm kiểu “chiếc đuôi dài” – có lượng lớn sách khó đọc, thu hút sự quan tâm của tương đố i ít người. Paul Davis ngay lập tức mở cuộc điề u tra những cuố n sách để không trên giá trong tầ ng hầ m và thờ dài gọi đó là “cửa hàng sách nhỏ nhấ t và lộn xộn nhấ t trên thế giới”.

Công ty không thuê ai sắ p xế p sách nên khi số lượng sách tăng lên và không kịp giao hàng, Bezos, Kaphan và những nhân viên khác sẽ xuố ng tầ ng hầ m buổi tối để đóng gói sách theo đơn đặt hàng của khách hàng. Ngày hôm sau, Bezos, MacKenzie hoặc một nhân viên sẽ lái xe chuyên những hộp đóng gói sách cho UPS hoặc bưu điện.

Công việc đóng gói sách thường khó khăn và kéo dài đế n tận đêm. Nhân viên sẽ đóng gói sách theo đơn đặt hàng trên sàn nhà kho, bọc sách bằ ng bì a các-tông rô i gắ p thành hộp. Mùa hè năm đó, Nicholas Lovejoy, nhân viên cũ của D. E. Shaw, đã rời quỹ đầ u tư phòng rủi ro, đế n dạy toán tại một trường trung học phổ thông tại Seattle và trở thành nhân viên bán thời gian của Amazon. Lovejoy đưa ra đề xuấ t thêm bàn đóng gói trong nhà kho. Câu chuyện đề xuấ t nhanh chóng xuấ t hiện trong bài thuyế t giảng tư tưởng Jeff và vẫn còn đượ nhắ c lại 20 năm sau. “Tôi nghĩ rằ ng đó là một ý tưởng thông minh nhấ t mà mình đượ nghe trong đời,” Bezos nói trong một bài thuyế t giảng, ý tưởng nảy sinh mới mẽ bất ngờ đế n nỗi ông ấ y bật ra tiế ng cười chói tai.

Bezos đề nghị Lovejoy hỗ trợ tuyển dụng và thuê những người thông minh nhấ t anh ta biế t – giố ng như David Shaw, Bezos muố n tắ t cả nhân viên của mình có chỉ số IQ cao. Lovejoy giới thiệu bố n người bạn học cùng trường Reed College, một trong số đó là Laurel Canan, thợ mộc 24 tuổi, có kế hoạch quay lại trường giành học bổng Chaucer (điề u này không bao giờ xảy ra). Canan giúp đóng



phần lớn những chiếc bàn để đóng gói vô cùng cần thiết, sau đó anh chính thức gia nhập công ty và đảm nhiệm vị trí vận hành nhà kho. (Chủ nhà cuối cùng cũng cho phép Amazon mở rộng khỏi phòng Sonic Jungle và sử dụng toàn bộ tầng hầm.) Bỏ cà phê là một trong những việc đầu tiên Canan làm sau khi được tuyển dụng. “Bạn không thể làm công việc như vậy nếu nghiện cà phê. Bạn phải dồn toàn bộ sức lực vào công việc,” ông nói.

Đó là một đội năng động, hoạt động dưới điều kiện bất thường, trong một môi trường thách thức, đã cùng nhau bước những bước đầu tiên tiếp cận dòng sông kỳ lạ có tên Internet. Trước sự ngỡ ngàng của mọi người, họ kết thành một khối. Theo Eric Dillon, một trong những nhà đầu tư đầu tiên của Amazon, tuần đầu tiên sau khi chính thức ra mắt, họ nhận được tổng giá trị đơn hàng là 12.000 đô la và vận chuyển tổng giá trị sách là 846 đô la. Tuần kế tiếp, họ nhận 14.000 đô la đơn hàng và vận chuyển 7.000 đô la giá trị sách. Họ xuất phát sau và đang nỗ lực cạnh tranh quyết liệt để đuổi kịp những công ty khác.

Một tuần sau khi trang web ra mắt, Jerry Yang và David Filo, những sinh viên tốt nghiệp Đại học Stanford, gửi thư điện tử hỏi liệu họ có muốn xuất hiện nổi bật trên trang Yahoo, trang liệt kê những thứ thú vị trên web không. Vào thời điểm đó, Yahoo là một trong những trang web có lượng truy cập rất lớn trên web và trang chủ trình duyệt web mặc định của nhiều người sử dụng Internet đầu tiên. Dĩ nhiên, Bezos và nhân viên biết về Yahoo. Họ cùng nhau ăn tối và thảo luận liệu họ đã sẵn sàng cho hướng kinh doanh mới khi mà hiện tại đang ngập đầu trong đơn đặt hàng. Kaphan đưa ra ý kiến rằng điều đó sẽ như “uống nước qua vòi cứu hỏa”. Nhưng họ vẫn quyết định đồng ý và trong tháng đầu tiên, họ đã bán sách cho khách hàng tại tất cả 50 bang ở Mỹ và 45 nước trên thế giới.

Số lượng đơn đặt hàng tăng theo từng ngày và những công ty lớn trong ngành – đối thủ của công ty trong vài năm tới – bắt đầu thắt chặt vòng vây những công ty còn non trẻ. Bezos kiên định đưa ra chính sách, Amazon phải có điều khoản dịch vụ thân thiện với khách hàng khi cho phép hoàn trả trong 30 ngày nhưng không có quy trình để giải quyết hàng trả lại.

Tom Schonhoff, nhân viên gia nhập vào mùa hè năm đó sau khi nhận bằng khoa học máy tính của Đại học Washington nhớ lại rằng, Bezos mang một ly cà phê latte<sup>(1)</sup> mạnh tới văn phòng mỗi sáng và ngồi ở bàn làm việc bữa bộn. Một ngày, vị giám đốc điếu hành trẻ tuổi lấy nhâm cốc và uống phải cốc cà phê vón cục để hàng tuấn. Anh chàng phàn nàn cả tuấn rằng mình có thể phải vào bệnh viện. Mọi người đều làm việc nhiệt tình trong ngày, cố gắng bắt kịp nhịp độ công việc và không được ngủ đủ giấc.

Vào ngày 9 tháng 8 năm 1995, Netscape Communications, công ty con của công ty tiên phong phát triển trình duyệt web Mosaic, bắt đầu phát hành cổ phiếu. Trong ngày đầu tiên, giá cổ phiếu tăng từ giá khởi điểm 28 đô la lên 75 đô la, và cả thế giới mở to mắt hướng về trào lưu mang tên web.

Trong khi cùng nhân viên của mình làm việc cật lực, Bezos luôn nghĩ về việc huy động vốn đầu tư. Mùa hè năm đó, gia đình Bezos sử dụng quỹ tín thác gia đình Gise (Gise là tên thời con gái của Jackie) đầu tư thêm 145.000 đô la vào Amazon. Nhưng công ty không thể tiếp tục tuyển dụng và phát triển chỉ dựa trên tiền tiết kiệm của gia đình Bezos. Mùa hè năm đó, Nick Hanauer, một người lâu năm trong cộng đồng doanh nghiệp Seattle, có cha kinh doanh thành công công ty sản xuất gỗ, đã giúp đỡ dàn xếp nhiều buổi chào mời đầu tư cho Bezos. Ông đã mời 60 nhà đầu tư tiềm năng, tiền đầu tư một triệu đô la là từ khoản đóng góp 50.000 đô la của mỗi cá nhân.

Trong những buổi gặp gỡ, Bezos trình bày bức tranh phát triển đầy tham vọng trong tương lai của Amazon. Lúc đó, công ty có tài sản trị giá khoảng 139.000 đô la, trong đó có 69.000 đô la tiền mặt. Công ty lỗ 52.000 đô la trong năm 1994 và nguy cơ tiếp tục thua lỗ 300.000 đô la trong năm đó.

Trái ngược với sự thật khởi đầu nghèo nàn không mấy triển vọng, Bezos nói với những nhà đầu tư rằng ông ước tính công ty đạt 74 triệu đô la doanh thu trước năm 2000 nếu phát triển bình thường, và 114 triệu đô la doanh thu nếu họ phát triển hơn kỳ vọng. (Doanh thu thực tế năm 2000 là 1,64 tỉ đô la.) Bezos cũng dự đoán công ty đạt lợi nhuận khiêm tốn (lẽ rờng năm 2000 là 1,4 tỉ đô la). Ông muốn định giá công ty ở 6 triệu đô la – con số tham vọng ông chợt nghĩ ra, không dựa trên cơ sở thực tế lúc đó. Và ông cũng nói với nhà đầu tư điều tương tự như với cha mẹ: công ty có 70% khả năng thất bại.

Mặc dù, họ có thể chưa hiểu rõ về mô hình kinh doanh của công ty, nhưng các nhà đầu tư đang nhìn vào cơ hội dài hạn. Chàng trai trẻ tuổi tràn đầy nhiệt huyết, ăn nói mạch lạc, thuyết phục về triển vọng của Internet trong việc cung cấp trải nghiệm mua sắm, thuận tiện hơn của những cửa hàng đông đúc, nơi nhân viên thường lờ đi khách hàng. Bezos dự đoán khả năng công ty sẽ cá nhân hóa trang web theo từng người mua sắm, dựa trên lịch sử mua hàng, và cũng tiên đoán về một xã hội hiện đại: mọi người sẽ sử dụng Internet tốc độ cao, không phải sử dụng mô-đem quay số, và về không gian chứa sách trên web đủ đáp ứng giấc mơ của những người kinh doanh buôn bán về – cửa hàng không giới hạn lựa chọn.

Bezos bắt đầu hành trình kêu gọi đầu tư tại Mercer Island, quê hương của Dillon, nhà môi giới chứng khoán có dáng người cao ráo, mái tóc vàng và là một trong những người bạn thân nhất của Hanauer. “Anh ta dường như chiêm trợn cảm tình của tôi,” Dillon

nói. “Anh ta nói thuyết phục đến nỗi như thể đây là công việc của Chúa và rằng bằng cách này hay cách khác, tiền sẽ được sinh ra. Tôi chỉ băn khoăn duy nhất một điều là liệu anh ta có thể thực sự quản lý kinh doanh? Điều đó không phải dễ dàng. Tất nhiên, khoảng hai năm sau tôi thốt lên: “Trời đất, chúng tôi đã đi đúng đường!””

Bezos cũng tiếp cận Bob Gelfond, đồng nghiệp cũ tại D. E. Shaw. Gelfond tìm lời khuyên từ cha, người có suy nghĩ hoài nghi về việc thành công của dự án, do có thời gian làm việc lâu dài trong ngành xuất bản sách và trải qua nỗi đau khi công ty của ông chuyển sang sử dụng máy tính cá nhân. Người cha đã khuyên không nên đầu tư, nhưng Gelfond từng chứng kiến khả năng đi đầu hành tuyệt vời của Bezos trong quỹ phòng ngừa rủi ro và đánh cược vào người bạn. “Có một ý tưởng tốt thì không quá khó, nhưng sẽ hoàn toàn khác khi một người tự tin thực hiện nó,” Gelfond nói.

Nhiều người từ chối đề nghị của Bezos. Hanauer và mẹ của ông đã đầu tư, nhưng một trong những người anh của Hanauer và người cha lại từ chối. Tom Alberg, cựu quản lý tại McCaw Cellular, gặp Bezos nhưng vẫn còn hoài nghi vì ông thích khám phá những cửa hàng sách truyền thống. Vài ngày sau, khi không thể tìm thấy cuốn sách kinh doanh cho con trai ở cửa hàng địa phương, ông thay đổi suy nghĩ và quyết định đầu tư. Luật sư nói với Alberg về thỏa thuận đã mời Bezos tới nói chuyện tại câu lạc bộ đầu tư, họp mặt thường xuyên ở câu lạc bộ Rainier Club sang trọng của Seattle. Alberg nghĩ rằng công ty được định giá quá cao và bỏ qua đề nghị.

Bezos sau đó trao đổi trên báo trực tuyến của Đại học Wharton: “Chúng tôi nhận những phản hồi bình thường từ những cá nhân thiện chí, những người không tin vào kế hoạch kinh doanh; họ đơn thuần nghĩ rằng nó sẽ không thành công.” Những mối quan tâm của các nhà đầu tư tương lai đều nằm trong dự liệu trước đó:

“Nếu bạn thành công, bạn sẽ cần một nhà kho có diện tích của Thư viện Quốc hội,” một nhà đầu tư đã nói với Bezos như vậy.

Todd Tarbert, luật sư đầu tiên của Amazon, thờ dài nặng nề khi nhớ về quyết định liệu có nên trở về công ty. Lần đầu tiên trong sự nghiệp, ông muốn đầu tư vào công ty của khách hàng và đã nhận được đảm bảo cho phép bằng văn bản của Hiệp hội luật sư bang Washington. Ông cũng kể với cha mình về khoản vay thế chấp trang trại đồng sở hữu của họ. Nhưng sau đó con trai Tarbert bị sinh non và ông phải tạm ngừng công việc trong một tháng và không bao giờ có cơ hội viết tám séc 50.000 đô la đầu tư. Trước khi Tarbert quay trở lại, Bezos đã huy động đủ một triệu đô la, thấp hơn đôi chút mức định giá đã được kỳ vọng là năm triệu đô la trước đó.

Một ngày cuối năm 1997, sau đợt phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng của Amazon, Tarbert đang chơi gôn với cha mình. “Con có biết công ty Amazon vừa lên sàn giao dịch không?” cha Tarbert hỏi. “Có phải công ty mà chúng ta đã từng nhắc tới? Chuyện gì xảy ra với nó vậy?”

“Vâng, thưa cha. Cha sẽ không muốn biết đâu,” Tarbert đáp lại.

“À, nếu đầu tư ngày đó thì hôm nay nó có trị giá bao nhiêu vậy?” cha Tarbert tiếp tục hỏi.

“Ít nhất vài triệu đô la ạ,” Tarbert trả lời.

Cuối mùa hè năm đó, Nicolas Lovejoy đề nghị Bezos cho phép chuyển từ nhân viên bán thời gian sang toàn thời gian. Nhưng Lovejoy thực sự bất ngờ khi người đồng nghiệp cũ tại D. E. Shaw không đồng ý. Lovejoy đang làm 35 giờ một tuần, chơi ném đĩa bay Frisbee, đi xuồng Caiac và hẹn hò với bạn gái. Bezos đang hình dung về kiểu văn hóa khác trong công ty, nơi nhân viên làm việc không mệt mỏi để xây dựng công ty bền vững và tăng giá trị cổ phần sở

hữu. Lovejoy tự thấy mình phù hợp và nói rằng ông sẵn sàng làm 60 giờ một tuần như những nhân viên khác. Nhưng ông cũng không thể thay đổi suy nghĩ của Bezos. Bezos thậm chí đề nghị Lovejoy tìm kiếm nhân viên toàn thời gian thay thế vị trí khuyết đó. Điều này có vẻ cực kỳ tàn nhẫn. Thậm chí, Lovejoy đưa Bezos cả hồ sơ xin việc và đặt hồ sơ của ông lên đầu. Ông cũng thuyết phục MacKenzie, Kaphan và Davis giúp thay đổi suy nghĩ của ông chủ. Lovejoy làm nhiều công việc khác nhau tại Amazon vài năm sau đó, từ lập trình, đánh giá sách, vận chuyển hàng hóa đến bưu điện vào ban đêm, và thậm chí thanh toán.

Bezos thấy rằng chỉ tuyển dụng những cá nhân xuất sắc nhất và thông minh nhất chính là chìa khóa thành công của Amazon. Trong nhiều năm, ông tự mình phỏng vấn tất cả ứng viên tiềm năng và yêu cầu điểm SAT. “Mỗi khi chúng tôi thuê ai đó thì anh ta hoặc cô ta sẽ nâng tiêu chuẩn tuyển dụng cho lần sau. Do vậy, chất lượng những ứng viên tài năng sẽ luôn tăng lên,” ông nhắc đi nhắc lại. Phương thức này cũng gây ra nhiều cản trở. Khi Amazon đã phát triển, công ty cần thêm nhiều nhân lực, và những nhân viên đầu tiên háo hức giới thiệu bạn bè, nhiều người trong số đó có đủ năng lực. Bezos phỏng vấn kỹ lưỡng từng ứng viên, xen kẽ vào đó là những câu hỏi bất ngờ từng được hỏi tại D. E. Shaw như: “Có bao nhiêu trạm đổ xăng trên toàn nước Mỹ?” Đây là bài kiểm tra khả năng suy nghĩ tư duy của ứng viên. Bezos không chờ đợi câu trả lời chính xác. Mục đích thực sự để dành cho mỗi ứng viên chứng tỏ sự sáng tạo khi phải chột nảy sinh phương án trả lời theo cách phù hợp nhất. Và nếu nhân viên tương lai phạm sai lầm khi nói về mong muốn có công việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình, Bezos sẽ từ chối họ.

Paul Davis thì hoài nghi. Vào thời điểm đó, Amazon trả lương khoảng 60.000 đô la một năm, quyết định chọn mua cổ phiếu bỏ ngỏ

giá trị, kế hoạch chăm sóc sức khỏe nghèo nàn với phí đóng góp cao, và nhịp độ công việc tăng chóng mặt. “Chúng tôi nhìn ông ta và hỏi, ‘ông nghĩ thế nào khi muốn thu hút nhân lực có nền tảng tốt vào công ty không có doanh thu và trong tương lai ngăn chặn không sinh ra bất kỳ khoản doanh thu nào?’”, Davis nói. “Tôi không nhìn thấy đặc điểm nào của công ty thu hút ứng viên tài năng ở đây!”

Vị tổng giám đốc điê`u hành với điệu cười chói tai, mái tóc mỏng và thái độ bực dọc dần dần bộc lộ bản thân với nhân viên dưới quyê`n. Ông cực kỳ tự tin, ngoan cố hơn những gì họ nghĩ ban đầ`u, và tự tin mặc định rằng tất cả nhân viên sẽ làm việc không mệt mỏi và viết lên những bài ca hào hùng bất tận. Dường như ông giữ những tham vọng và kế hoạch thận trọng, không tiết lộ nhiê`u, thậm chí cả với Kaphan.

Khi mục tiêu sứ mệnh được tiết lộ, chúng hoàn toàn vĩ đại một cách khó tin, mặc dù mục tiêu tập trung ban đầ`u của công ty rõ ràng là sách. Davis nhớ Bezos nói rằng, ông muốn xây dựng “một Sears tiếp theo,” một công ty phát triển bền vững và trở thành chủ lực trong ngành bán lẻ. Lovejoy, người say mê xuô`ng kayak<sup>(2)</sup>, nhớ Bezos từng nói với mình rằng, ông hình dung một ngày khi trang web sẽ bán không chỉ sách về kayak mà còn cả thuyê`n kayak, đăng ký mua tạp chí kayak và đặt chỗ trước cho chuyê`n đi chèo thuyê`n kayak – mọi thứ liên quan tới thể thao.

“Tôi nghĩ rằng anh ta hơi điên,” Lovejoy nói. “Vào thời điểm đó, chúng tôi cung cấp 1,5 triệu cuốn sách. Nhưng chỉ có khoảng 1,2 triệu cuốn sách bạn có thể đặt hàng thực sự. Cơ sở dữ liệu sách được lấy từ Baker và Taylor và chúng tôi có khoảng 40 cuốn trong kho.”

Bezos cũng chứng tỏ bản thân mình có một phầ`n tính cách của kẻ phá đám. Năm đó, những kỹ sư đưa lệnh *rwerich* vào cơ sở dữ liệu để trích xuất dữ liệu số lượng mua bán hàng ngày và đơn đặt hàng

trong khoảng thời gian từ khi công ty hoạt động. Họ theo dõi những con số tăng lên một cách ám ảnh – một trong những niềm vui của mỗi ngày làm việc vất vả, quay cuồng. Bezos cuối cùng yêu cầu họ dừng làm việc này, một phần vì như vậy sẽ gây sức ép trên máy chủ. Và khi lần đầu tiên Amazon đạt được con số đơn đặt hàng trị giá 5.000 đô la, Lovejoy muốn tổ chức một bữa tiệc, nhưng Bezos đã từ chối ý tưởng này. “Còn có nhiều môc quan trọng sắp đến và đó không phải là cách tôi muốn điều hành mọi việc,” ông nói.

Đầu năm 1996, công ty non trẻ lớn mạnh vượt quá không gian trong tòa nhà Color Tile. Nhân viên ngộp thở trong ba phòng nhỏ, bốn chiếc bàn mỗi phòng và kho hàng trong tầng hầm đang quá tải sách. Kaphan, Davis và Bezos chia nhau lái xe và đi tìm văn phòng lớn hơn ở khu vực công nghiệp quanh hồ Washington. Bezos thấy tất cả tòa nhà đã xem đều quá nhỏ, Davis nhớ lại. Ông muốn đặt mọi thứ của công ty trên đường.

Tháng Ba năm đó, cuối cùng Amazon chuyển đến một tòa nhà lớn hơn với nhà kho rộng rãi, cách chỗ cũ vài tòa nhà. Văn phòng mới nằm cạnh Pecos Pit, tiệm đồ nướng nổi tiếng tỏa mùi thơm phảng phất vào nhà kho bắt đầu vào khoảng 10 giờ sáng hàng ngày.

Nhưng một nhân viên đầu tiên đã không chuyển đến. Paul Davis, sau này ủng hộ phần mềm mã nguồn mở và phản đối phê chuẩn bản quyền sáng chế 1-Click của Amazon, ông đã nói với Bezos rằng muốn dành thêm thời gian với con gái mới sinh. Rời khỏi Amazone quá sớm khiến ông mất cả gia tài vì quyết định mua cổ phiếu chưa thực hiện. Vài tháng sau, ông giải thích rằng nguyên nhân xuất phát từ sơ suất bị cưa cứt mất ngón tay trong khi chuẩn bị bán nhà. Bezos và Tom Schonhoff đến thăm ông tại bệnh viện.



Bằng cách nào đó, Davis, một người đến từ London, miễn dịch với những tư tưởng của Jeff. Ông nghi ngờ lòng cuồng tín với công việc và chú ý đến việc Bezos đang thay đổi khéo léo từ ngữ trong các bài phát biểu xây dựng động lực làm việc, về chọn lựa một trong ba cách làm việc. Trong ngôi nhà Bellevue cũ, Bezos đã nói với Kaphan và Davis: “Bạn có thể làm việc trong nhiều giờ, chăm chỉ và thông minh nhưng tại Amazon.com bạn chỉ có thể chọn hai trong ba lựa chọn trên.” Bây giờ vị Tổng giám đốc điểu hành trẻ thích nói: “Bạn có thể làm việc trong nhiều giờ, bạn có thể làm việc chăm chỉ, bạn có thể làm việc thông minh, nhưng tại Amazon bạn *không thể* chọn hai trên ba lựa chọn trên.”

Davis có một miếng dán KHÔNG DỪNG TIVI trên chiếc Honda Civic. Vậy nên, để ghi nhớ sự ra đi của Davis, Bezos rải miếng bọt xanh chống nước trong khu vực đỗ xe và đặt một chiếc máy tính cũ và bàn phím trên đó. Ông đưa Davis một chiếc búa tạ cán dài và rô-i quay phim Davis đập vỡ vụn chiếc máy. Sau đấy, Davis giữ phím Escape (Thoát).

\*\*\*

Trước khi bước sang những tuần đầu tiên của năm 1996, doanh thu tăng 30 đến 40% một tháng, tốc độ tăng trưởng chóng mặt ngà-m phá hoại nỗ lực làm việc theo kế hoạch. Và điểu này đòi hỏi tốc độ làm việc nhanh chóng mặt của nhân viên công ty. Sau này, những nhân viên trải qua giai đoạn đầu tiên chỉ thấy mầng trắng trong ký ức về quãng thời gian quay cuồng này. Không ai đưa ra được bất kỳ suy nghĩ nào về cách thức ứng phó với sự tăng trưởng chóng mặt, nên họ phải cùng nhau lấp đầy khoảng trống ký ức.

Mùa xuân năm đó, trong hội nghị hàng năm của Hiệp hội các nhà xuất bản Mỹ, Alberto Vitale, chủ tịch Nhà xuất bản Random House, nói với nhà báo tờ *Wall Street Journal* (WSJ) thông tin về nhà bán

sách trực tuyến mới, đến từ vùng tây bắc Thái Bình Dương. Vài tuần sau đó, Amazon xuất hiện nổi bật trên trang nhất tờ *WSJ* “Cách phố Wall tìm ra nhà bán sách trên Internet,” và Bezos trong bức chân dung vẽ chì xuất hiện đầu tiên trên tờ báo tài chính lớn nhất nước Mỹ. Số lượng đơn đặt hàng hàng ngày lập tức tăng gấp đôi. Giờ đây, thế giới biết về Amazon.com và dường như trong đó có cả hai chuỗi phân phối sách lớn nhất nước Mỹ, Barnes & Noble và Borders.

Với số vốn đầu tư một triệu đô la, công ty nâng cấp phần mềm và máy chủ, và quan trọng hơn là tuyển dụng thêm người mới. Bezos bổ sung một loạt nhân viên mới vào bộ phận dịch vụ khách hàng, kho hàng và đội kỹ thuật của Kaphan. Ông bắt đầu xây dựng đội ngũ biên tập – các tay viết và biên tập viên sẽ khiến khách hàng quay trở lại sau khi ghé thăm trang web. Sứ mệnh của nhóm là biến Amazon trở thành nguồn thông tin trực tuyến chính xác nhất về sách và tạo dựng niềm tin cho các nhà sách độc lập với “khẩu vị” văn chương chọn lọc. “Chúng tôi đang yêu cầu mọi người cho thể tin dụng vào máy tính, và một lúc nào đó điều này trở thành hành vi tự nhiên,” Susan Benson – quản lý nhóm biên tập nói. Biên tập “quan trọng trong cả hai khía cạnh: từ việc tạo ra trải nghiệm mua sắm tuyệt vời cho đến tạo ra cảm giác thoải mái khi khách hàng nghĩ rằng có những người khác mà họ có thể tin tưởng.”

Mùa hè năm đó, công ty ra mắt dịch vụ cho phép những trang web khác thu phí khi dẫn khách hàng trực tiếp tới Amazon mua sách. Đây có thể coi là bước tiến lớn nhất, đầu tiên của công ty. Amazon chi 8% tiền hoa hồng cho những trang web này. Chương trình liên kết của Amazon không phải dịch vụ ra đời đầu tiên, nhưng xuất chúng nhất và giúp tạo ra ngành công nghiệp sinh lợi hàng tỉ đô la mỗi năm có tên marketing liên kết. Đồng thời, dịch vụ cũng cho phép Amazon sớm mở rộng tiếp cận những trang web

khác, xây dựng lợi thế kinh doanh trước những đối thủ cạnh tranh lớn.

Cuối mùa xuân năm đó, công ty đang gặt hái như một sạch tiền vào tuyển dụng nhân sự và mua sắm thiết bị, cũng như chỗ để máy chủ, nên Bezos quyết định tăng vốn góp. Ông bắt đầu đàm phán với General Atlantic có trụ sở tại Boston, và cổ đông hợp tác định giá công ty 10 triệu đô la, phù hợp với một công ty mới thành lập có doanh thu 15,7 triệu đô la và 5,8 triệu đô la tiền lỗ trong năm đó. John Doerr, một cổ đông chính tại công ty vốn đầu tư mạo hiểm huyền thoại của Thung lũng Silicon, Kleiner Perkins Caufield and Byers, đã nghe tin về Amazon và bay tới Seattle thăm công ty.

“Tôi bước qua cánh cửa, anh chàng với điệu cười ấm áp và năng lượng tràn đầy bước đến,” Doerr, nhà tài trợ cho những thương vụ thành công như Netscape và Intuit, nhớ lại. Bezos giới thiệu ông với MacKenzie và Kaphan, sau đó dẫn ông tham quan nhà kho, nơi toàn bộ đơn đặt hàng nước ngoài được xếp gọn gàng ngăn nắp trên những chiếc bàn làm từ tấm gỗ hình cánh cửa. Khi Doerr hỏi khối lượng giao dịch hàng ngày, Bezos nghiêng người gõ lệnh *grep* cạnh một đầu nhả c UNIX, ngay lập tức dữ liệu trích xuất báo cáo sẵn sàng – điều này chứng tỏ kỹ năng thành thạo của ông. Doerr thực sự choáng váng.

Vài tuần sau, Kleiner và General Atlantic tranh chấp tay đôi quyết liệt để giành quyền đầu tư, đẩy giá trị của Amazon tăng chóng mặt đến nỗi Bezos không bao giờ tưởng tượng ra kịch bản này. Ông chọn Kleiner vì danh tiếng trong giới công nghệ. Công ty đầu tư tám triệu đô la, chiếm 13% tiền góp vốn và định giá công ty ở mức 60 triệu đô la. Kleiner muốn đưa một thành viên khác vào hội đồng quản trị của Amazon, nhưng theo thỏa thuận chung, Bezos khẳng định muốn Doerr nắm giữ vị trí này. Sự tham gia trực tiếp

của Doerr sẽ thêm phiê u ủng hộ từ giới dành cho bất kỳ công ty công nghệ mới khởi nghiệp nào.

Trong đầ u Bezos chợt nảy ra ý gì đó. Những suy nghĩ lạc quan về tương lai của Internet tại Thung lũng Silicon đang tạo ra môi trường độc nhấ t để huy động vớ n ở mức giá thấ p kỷ lục. Sự lạc quan của Doerr về web hòa trộn với lòng nhiệt tình lạc quan về triển vọng tăng giá của bản thân Bezos đã châm ngòi cho ngọn lửa khai phá và kế hoạch mở rộng đầ y tham vọng. Bezos có kế hoạch không chỉ dừng lại ở cửa hàng sách trực tuyế n; giờ đây ông đang trong quá trình xây dựng một trong những công ty Internet phát triển bền vững đầ u tiên trên thế giới. “Jeff luôn là người có suy nghĩ mở rộng, nhưng tiế p cận nguồ n vớ n để thực hiện kế hoạch thì phải là người có khả năng,” Doerr nói. James Marcus, biên tập viên của công ty cũng nhận ra điề u này, và đã viế t trong cuố n hồ i ký *Amazonia* xuấ t bản năm 2004 rằ ng “tiề n từ Kleiner Perkins đế n kịp thời như liề u thuố c quan trọng cho công ty, khiế n Jeff trở nên quyế t đoán hơn bao giờ hế t.”

Nhân viên sớm nhận ra phương châm phát triển mới: Trở lên lớn mạnh nhanh chóng. Bezos giải thích, khi quy mô công ty càng lớn, thì giá bán càng thấ p, ngang bằ ng giá từ Ingram và Baker & Taylor, những công ty bán sỉ sách, và năng lực phân phớ i càng tăng. Khi công ty càng lớn mạnh nhanh, phạm vi ảnh hưởng càng lớn thì sẽ gia nhập cuộc chạy đua thiế t lập những thương hiệu mới trong thế giới số .

Bezos đề cập đế n sự câ p bách trong những bài thuyế t giảng của ông: Công ty nắ m giữ vị trí đứng đầ u bây giờ sẽ gầ n như giữ vững lâu dài và sau đó sử dụng vị thế đó để xây dựng dịch vụ siêu việt cho khách hàng.

Tất nhiên, điều đó đồng nghĩa với việc toàn bộ thành viên Amazon phải làm việc chăm chỉ hơn nữa. Giả thuyết đặt ra rằng không ai nghỉ ngày cuối tuần. “Không ai nói rằng bạn không thể nhưng không ai nghĩ bạn có thể,” Susan Benson nói.

Trong nhà kho, nhóm nhân viên rất đa dạng và liên tục được bổ sung thêm người để chạy đua theo kịp lượng đơn đặt hàng cao chóng mặt. Đại diện của Amazon thậm chí nói với trung tâm giới thiệu việc làm ngắn hạn: “Gửi cho chúng tôi bất cứ ai cũng được”. Nhân viên đeo trang sức, xăm hình và nhuộm tóc trả lời điện thoại đặt hàng, làm việc cả ngày lẫn đêm trong nhà kho bên cạnh Pecos Pit. Christopher Smith, 23 tuổi, nhân viên nhà kho làm việc tạm thời, có hình xăm chữ Trung Quốc trên cánh tay, bắt đầu làm việc tại Amazon. Anh chàng sẽ ở lại công ty và đảm nhiệm nhiều vị trí công việc khác nhau trong 14 năm. Anh chàng bắt đầu một ngày bình thường vào lúc 4 giờ 30 phút buổi sáng, đạp xe tới chỗ làm nhận hàng từ nhân viên giao hàng của Ingram vào lúc 6 giờ 30 phút, và thường ở lại quá nửa đêm, đóng gói liên tục và trả lời thư điện tử khách hàng trước khi uống vài ly bia trong nhà kho và đạp xe trở về nhà.

“Cuộc sống chỉ dừng lại thôi,” Smith nói. “Bạn mắc kẹt trong nhựa hổ phách. Nhưng ẩn sâu bên trong lớp hổ phách đó là những hoạt động sôi động mà người khác không thể thấy được.”

Hàng ngày, Eric và Susan Benson không tới văn phòng Amazon làm việc một mình – họ mang theo chú chó Rufus xứ Wales. Bởi vì cả hai làm việc nhiều giờ tại công ty nên Bezos đã hứa rằng họ có thể mang Rufus theo. Chú chó có vẻ ngoài dễ thương, thích tham gia vào các buổi họp và thường xuyên đau dạ dày vì bị nhân viên công ty cho ăn quá nhiều. Chú trở thành hình ảnh biểu tượng của công ty trong giai đoạn đầu. Trong công ty có niềm tin rằng khi tính năng mới ra đời, ngón chân của chú được yêu cầu chạm nhẹ vào bàn phím để

lấy may mắn. Mặc dù Rufus đã qua đời từ lâu, nhưng trong khuôn viên của Amazon tại Seattle vẫn có một tòa nhà mang tên chú.

Amazon lúc đó có khoảng gần 150 nhân viên toàn thời gian, trong số đó gần 1/3 làm việc trong nhà kho. Vài tháng sau, nhà kho cũng di dời đến địa điểm rộng 8640 m<sup>2</sup> tại phố Dawson phía nam Seattle (một tòa nhà khác của Amazon có tên Dawson). Vị trí mới trong trung tâm không thực sự cao cấp. Amazon thuê tòa nhà Columbia ở đại lộ số 2 trong khu trung tâm buôn bán buôn lẻ, xung quanh có nhiều hộp đêm và cách chợ du lịch Pike Place hai khối nhà.

Chỗ đậu xe thì cực kỳ hiếm hoi và đắt đỏ. Nicholas Lovejoy khuyên Bezos rằng công ty nên trợ cấp tiền xe buýt cho nhân viên, nhưng Bezos chế giễu đề nghị đó. “Ông không muốn nhân viên rời công ty để bắt kịp xe buýt,” Lovejoy nói. “Ông muốn họ sử dụng xe riêng để không có bất kỳ sức ép trở về nhà nào.”

Mùa thu năm đó, công ty tập trung vào phát triển tính năng tùy biến trang web theo từng khách truy cập như những gì Bezos hứa với các nhà đầu tư đầu tiên. Tính năng Bookmatch của Amazon yêu cầu khách hàng đánh giá vài chục cuốn sách và sau đó hệ thống sẽ đưa ra gợi ý dựa trên sở thích cá nhân. Hệ thống chạy chậm và Amazon nhận thấy rằng khách hàng miễn cưỡng mất thêm thời gian và công sức để đánh giá sách.

Do vậy, Bezos gợi ý rằng nhóm cá nhân hóa nên phát triển hệ thống đơn giản hơn, thứ sẽ đưa ra gợi ý dựa vào những cuốn sách mà khách hàng đã mua. Eric Benson mất hai tuần để xây dựng phiên bản sơ bộ, trong đó chia nhóm khách hàng theo lịch sử mua sắm sách tương tự nhau và sau đó tìm những cuốn sách phù hợp cho toàn bộ thành viên trong mỗi nhóm. Tính năng này được gọi là

Similarities (Tương tự), ngay lập tức tăng doanh thu một cách đáng kể và cho phép Amazon hướng khách hàng tới những cuốn sách có thể không tìm thấy.

Tính năng Similarities cuối cùng thay thế Bookmatch và trở thành hạt giống cơ sở cho việc phát triển tính năng cá nhân hóa tinh vi của Amazon. Bezos tin rằng nó sẽ trở thành một trong những lợi thế không thể vượt qua của thương mại điện tử so với kinh doanh cửa hàng truyền thống. “Những nhà kinh doanh lớn sẽ không bao giờ có cơ hội thực sự hiểu khách hàng theo từng cá nhân,” ông nói. “Thương mại điện tử đang khiến điều này trở thành hiện thực.”

Trong giai đoạn công ty và công nghệ sở hữu phát triển, Shel Kaphan trải qua quãng thời gian tuyệt vời. Khi đó, ông 43 tuổi và cống hiến đáng kể trong công cuộc biến tầm nhìn của Bezos thành hiện thực, trải nghiệm mua sắm hoàn hảo trong cửa hàng sách với không gian chứa sách không giới hạn và phổ biến kiến thức tới từng góc ngách trên trái đất. Ông là người đã tạo ra hệ thống công nghệ của Amazon: Trong thời gian chuyển tới tòa nhà Pecos Pit, ông đặt hai máy chủ của công ty, tên là Bert và Ernie, vào sau chiếc xe Acura Integra và tự tay lái xe chở chúng tới văn phòng mới.

Kaphan đã dính ghi chú lên màn hình máy tính ở bàn làm việc có nội dung: Đừng để ai khiến bạn thay đổi mã lập trình của bạn.

Kaphan và Bezos thường cùng nhau dạo bộ quanh thành phố, thảo luận việc kinh doanh và những lo lắng của Kaphan về vấn đề kỹ thuật và kế hoạch tương lai. Trong một lần đi bộ, Kaphan hỏi Bezos tại sao khi họ đã hoàn thành một số mục tiêu ban đầu đặt ra, Bezos vẫn hướng tới việc mở rộng nhanh chóng. “Khi anh nhỏ bé, những kẻ lớn hơn luôn có thể nhanh chóng áp sát và lấy đi những gì anh đang có,” Bezos trả lời. “Chúng ta phải xác định mức độ cạnh

tranh của thị trường theo sức mua đồ i với những nhà kinh doanh sách truyề n thố ng lâu đời.”

Đầ u năm 1997, Mark Breier, cựu quản lý tại Cinnabon và một trong những quản lý mới mà Kaphan dự đoán trước, mời toàn bộ bộ phận kỹ thuật đế n ngôi nhà Bellevue tham gia cuộc họp một ngày. Chiề u hôm đó, phó chủ tịch marketing của Amazon giới thiệu với toàn bộ nhân viên về một trò chơi bóng trên băng.

Dường như đó chỉ là trò giải trí gây cười, nhưng trong đó có cạnh tranh ngậ m khố c liệt. Nói cách khác, trò chơi bộc lộ hoàn hảo tính khí của Jeff Bezos, người ghé qua cuộc họp và thích thú tham gia vào lễ khai mạc cuộc thi đầ u bóng trên đầ t của Amazon. Andy Jassy, nhân viên mới đượ c tuyển dụng từ trường Harvard, tạo ấ n tượng sâu đậm đầ u tiên trong công ty khi tình cờ đánh trúng đầ u Bezos bằ ng chiế c mái chèo thuyề n kayak. Sau đó, Bezos đã lao theo quả bóng vào hàng rào và làm rách toạc mắ t chiế c áo sơ mi oxford màu xanh.

Nhiệm kỳ công tác của Breier tại Amazon khá ngắ n. Bezos muố n xây dựng lại hoàn toàn marketing và đư a ra đề xuấ t, ví dụ như, công ty sẽ thực hiện đánh giá hàng năm các công ty quảng cáo để khiế n họ luôn cạnh tranh hợp tác kinh doanh với Amazon. Breier giải thích ngành công nghiệp quảng cáo không hoạt động theo phương thức như vậy. Ông chỉ đảm nhiệm vị trí khoảng một năm. Trong suố t thập niên đầ u tiên hoạt động của Amazon, phó chủ tịch marketing luôn giố ng như tay chơi trố ng chịu sô phạm bi đắt trong ban nhạc chậ m biế m Spinal Tap. Bezos đánh gục họ nhanh chóng và tìm kiế m người mới có cái nhìn làm việc tương tự Bezos.

Như Shel Kaphan nghi ngờ, việc Breier đế n Amazon chỉ là khởi đầ u cho làn sóng tham gia của những nhà quản lý kinh doanh có kinh nghiệm. Với vố n đầ u tư gửi trong ngân hàng, Bezos luôn muố n đư a công ty trở thành công ty đặ i chúng bằ ng đặ t phát hành



cổ phiếu ra công chúng, và ông tiếp tục tuyên dụng. Cuối cùng khi điều khoản không cạnh tranh với D. E. Shaw hết hạn, ông gọi cho Jeff Holden và đề nghị đóng gói hành lý đến Seattle. Holden thuyết phục vài nhân viên khác của DESCO đi cùng mình. Mặc dù, Paul Kotas đã đặt toàn bộ đồ đạc vào chiếc U-Haul của Holden nhưng cuối cùng để thay đổi ý định. (Hai năm sau, Kotas chuyển tới Washington và trở thành quản lý lâu dài của Amazon. Sự do dự của Kotas đã khiến ông mất 10 đô la tiền cổ phiếu.)

Mặc dù, Bezos bắt đầu lập đội vị trí quản lý cấp cao, xây dựng nhóm quản lý chính thức được biết đến với tên gọi J Team. Amazon tuyển dụng quản lý từ Barnes & Noble, Symantec và hai vị trí từ Microsoft – Joel Spiegel, phó chủ tịch kỹ thuật, và David Risher, cuối cùng đảm nhận vị trí đứng đầu bộ phận bán lẻ. Risher bị mê hoặc bởi tầm nhìn tham vọng của người sáng lập Amazon. “Nếu chúng ta thực hiện điều này đúng cách, chúng ta có thể trở thành công ty một tỉ đô la trước năm 2000,” Bezos nói với Risher. Risher thông báo tới Bill Gates, người đồng sáng lập Microsoft, về sự ra đi đến công ty bán sách ven hồ. Gates, người đánh giá thấp ảnh hưởng của Internet trong thời gian dài, thực sự kinh ngạc. “Tôi nghĩ ông ấy đã thực sự sung sướng,” Risher nói. “Ở một mức độ nào đó, ông ấy đúng. Điều đó chẳng hợp lý gì cả.”

Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của Risher là đàm phán với gã khổng lồ Starbucks. Amazon đưa ra đề nghị đặt giá đựng hàng hóa của công ty cạnh quyết tâm thu ngân của Starbucks, đổi lại Starbucks có quyền sở hữu công ty. Risher và Bezos gặp Howard Schultz, tổng giám đốc điều hành của Starbucks. Schultz trao đổi với cả hai rằng Amazon tôn tại một vấn đề lớn và Starbucks có thể giải quyết được. “Anh không hiện diện hữu hình,” người sáng lập Starbucks có dáng vẻ cao và gầy vừa nói vừa pha cà phê mời khách. “Điều đó đang kéo anh lại.” Bezos không đồng ý. Ông nhìn thẳng vào Schultz

và nói rằng: “Chúng tôi sẽ đưa thứ này lên mặt trăng.” Họ quyết định thảo luận hợp tác, nhưng không đi tới đâu. Vài tuần sau, quản lý của Schultz yêu cầu 10% cổ phần sở hữu Amazon và một ghế trong hội đồng quản trị. Bezos đã nghĩ về ngưỡng sở hữu tối đa thấp hơn 1%. Thậm chí cho tới bây giờ, Amazon vẫn theo đuổi việc đánh giá khả năng hiện diện hữu hình trong chuỗi kinh doanh bán lẻ. “Chúng tôi luôn sẵn lòng xem xét bất kỳ cơ hội nào,” Risher nói.

Joy Covey, một nhân vật mới khác xuất hiện và trở thành trưởng bộ phận tài chính. Có tinh thần cầu tiến và thường răn đe nhân viên cấp dưới, Covey trở thành người trợ thủ tài trí cho Bezos và là kiến trúc sư chủ chốt của quá trình mở rộng Amazon trong giai đoạn đầu. Bà có nền tảng giáo dục khá đặc biệt không theo thông lệ. Một đứa trẻ cực kỳ thông minh nhưng bị xa lánh đến từ San Mateo, California. Bà bỏ nhà khi đang là học sinh trung học năm hai và làm thư ký cho cửa hàng tạp hóa tại Fresno. Bà gia nhập trường Cal State, Fresno ở tuổi 17, tốt nghiệp trong hai năm và sau đó tham gia kỳ thi sát hạch để nhận chứng chỉ kế toán viên ở tuổi 19, đạt điểm số cao thứ nhì toàn quốc mà không học hành gì. Sau đó, bà nhận bằng luật và hợp tác kinh doanh từ Đại học Harvard. Khi Bezos phát hiện ra bà, bà đang làm giám đốc tài chính cho Digidesign ở tuổi 30. Đây là công ty chuyên về âm thanh kỹ thuật số tại Thung lũng Silicon.

Trong vài năm tiếp theo, Covey tập trung mạnh vào thực hiện mệnh lệnh của Bezos “Trở nên lớn mạnh nhanh chóng” đến nỗi những thứ khác trong cuộc sống trở nên không quan trọng. Một buổi sáng, bà đỗ xe trong gara công ty và mất tập trung đến mức vẫn mở máy xe cả ngày. Tối hôm đó, bà không thể tìm thấy chìa khóa xe. Bà cho rằng đã đánh mất chìa khóa, đi về nhà và bỏ xe lại. Bảo vệ trong gara gọi cho bà một vài giờ sau đó và nói rằng bà có thể muốn trở về văn phòng để lấy lại chiếc xe vẫn nổ máy.

Covey bắt đầu triển khai vụ phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng một tháng sau khi gia nhập công ty. Vào thời điểm đó, Amazon không đòi hỏi cấp bách vốn đại chúng – công ty chưa tung ra phân mục sản phẩm mới và nhà kho 8640 m<sup>2</sup> tại phía nam Seattle vẫn đang phục vụ tốt nhu cầu của công ty. Nhưng Bezos tin rằng vụ chào bán ra công chúng có thể trở thành sự kiện xây dựng thương hiệu toàn cầu, củng cố vững chắc thương hiệu Amazon trong tâm trí khách hàng. Vào những ngày đó, Bezos tận dụng mọi cơ hội xuất hiện trước công chúng và thuật lại câu chuyện của Amazon.com (Luôn luôn sử dụng Amazon.com, chứ không bao giờ chỉ có Amazon; ông kiên định theo như cách David Shaw đặt khoảng cách giữa chữ *D.* và chữ *E.* trong tên công ty). Đệ chệ hùg mạnh của ngành kinh doanh sách Barnes & Noble đang mon men tham gia phân phối sách trực tuyến cũng khiến Bezos thúc đẩy việc tiếp cận công chúng.

Chuỗi cửa hàng sách được điề u hành bởi Len Riggio, một doanh nhân có tính cách mạnh mẽ và kiên định sinh ra tại quận Bronx, có sở thích mặc comple đắ t tiề n và sưu tâ m các tác phẩm mỹ thuật. Ông phung phí tiề n vào những tác phẩm treo trên tường trong văn phòng Manhattan. Trong vòng hai thập kỷ, Barnes & Noble đã tạo ra cuộc cách mạng kinh doanh sách. Công ty đưa ra mức giá chiết khấ u cho những đầ u sách mới xuấ t bản và cạnh tranh trực tiế p với đố i thủ Borders, truyề n bá khái niệm về quy mô đại cửa hàng, đầ y nhiề u trung tâm buôn bán và cửa hàng độc lập kinh doanh sách ra khỏi thị trường. Theo thông tin từ Hiệp hội các nhà kinh doanh sách ở Mỹ, giai đoạn từ năm 1991 đế n 1997, thị phầ n của các cửa hàng độc lập tại Mỹ giảm từ 33% xuố ng còn 17%. Số lượng thành viên giảm từ 4.500 xuố ng còn 3.300 vào thời điểm đó.

Giờ đây, Barnes & Noble đang phải đố i mặt với đố i thủ tâ m thường mới phấ t. Amazon có doanh số bán hàng không đáng kể, 16

triệu đô la năm 1996; Barnes & Noble đạt con số đáng nhớ 2 tỉ đô la doanh số cùng năm. Sau khi Amazon xuất hiện trên tờ *Wall Street Journal* năm 1996, Riggio đã gọi cho Bezos và nói rằng muốn đến Seattle cùng anh trai Stephen bàn chuyện hợp tác. Không có kinh nghiệm trong những cuộc đàm phán kiểu như vậy tại thời điểm đó, Bezos gọi cho nhà đầu tư kiêm thành viên Hội đồng quản trị, Tom Alberg và đề nghị ông đi cùng đến bữa tối với hai anh em Riggio. Trước khi đến buổi gặp mặt, họ đã nhất trí đưa ra chiến lược đàm phán thận trọng và nói lời tốt đẹp.

Tại buổi đó, Riggio nói với Bezos và Alberg rằng họ sẽ sớm tung ra trang web trong thời gian sắp tới và sẽ tiêu diệt Amazon. Tuy nhiên, họ ngưỡng mộ những gì Bezos đã làm và gợi ý một số khả năng hợp tác, như nhượng quyền công nghệ của Amazon hoặc mở trang web chung. “Họ không đề nghị mua chúng tôi ngay. Điều này không rõ ràng lắm,” Alberg nói. “Nó giống như một bữa tối thân thiện hơn là dè chừng.”

Sau đó, Alberg và Bezos nói với nhà Riggio rằng họ sẽ suy nghĩ về mối quan hệ hợp tác. Cuối cùng, Alberg và Bezos trao đổi qua điện thoại và đồng ý rằng mối quan hệ hợp tác như vậy dường như không hiệu quả.

Bị từ chối dứt khoát, anh em nhà Riggio trở về nhà và bắt đầu triển khai trang web riêng, nhưng họ đã mất nhiều thời gian sửa chữa và khắc phục các vấn đề phát sinh. Trong suốt thời gian đó, đội của Bezos tăng tốc tiến trình cải cách và mở rộng.

Joy Covey xem xét cả Morgan Stanley và Goldman Sachs để trở thành ngân hàng bảo lãnh phát hành cho vụ chào bán cổ phiếu đại chúng đầu tiên của Amazon, nhưng cuối cùng bà chọn ngân hàng Deutsche Bank và Frank Quattrone. Nhà phân tích chuyên nghiệp về vốn đầu tư rủi ro cho Quattrone, Bill Gurley đã theo dõi

Amazon hàng năm trời và tiên đoán rằng công ty sẽ trở thành một trong những “người cười sảng” khai phá sức mạnh của Internet.

Mùa xuân năm đó, Bezos và Covey đi khắp nước Mỹ và châu Âu để chào hàng Amazon đến những nhà đầu tư tiềm năng. Với lịch sử dữ liệu doanh số trong ba năm, hiện tại họ nhận thấy họ là một câu chuyện độc nhất vô nhị. Không giống như những nhà bán lẻ truyền thống, Amazon giới thiệu mạnh mẽ về chu kỳ kinh doanh hoạt động âm. Khách hàng thanh toán bằng thẻ tín dụng khi sách được chuyển đến, nhưng Amazon thanh toán nợ với nhà cung cấp sách sau đó theo chu kỳ vài tháng. Càng nhiều đơn đặt hàng, Amazon càng có nhiều tiền trong ngân hàng, giúp công ty nhận được luồng vốn ổn định để chi trả hoạt động và mở rộng kinh doanh. Công ty cũng có thể có được mức tỉ lệ lợi tức cao trên vốn đầu tư. Amazon không như những nhà bán lẻ trực tiếp bán hàng qua hệ thống cửa hàng phân phối, nơi mà hàng tồn kho chất trong hàng trăm, thậm chí hàng nghìn cửa hàng trên toàn quốc. Vào thời điểm đó, Amazon có một trang web và duy nhất một kho hàng. Tỉ lệ chi phí cố định của Amazon để doanh thu nhiều hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh bán hàng theo phương thức truyền thống. Nói cách khác, Bezos và Covey đã lập luận rằng một đô la “đi vào” Amazon có thể dẫn đến lợi nhuận tăng theo cấp số nhân, lớn hơn so với việc một đô la đó đi vào cơ sở của các nhà bán lẻ khác trên thế giới.

Dường như ở mỗi điểm dừng chân, các nhà đầu tư đều hỏi cặp đôi về khả năng mở rộng sang những phân mục hàng hóa khác. Bezos lưỡng lự và nói rằng ông ấy chỉ tập trung vào sách.

Việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO) thực sự gây ra sự khó chịu theo một cách khác: Trong suốt “thời kỳ im lặng” diễn ra trong bảy tuần theo yêu cầu của SEC (Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Mỹ), Bezos không được phép tiếp xúc với giới truyền

thông. “Tôi không thể tin rằng chúng tôi phải trì hoãn công việc kinh doanh bảy năm,” ông phàn nàn. Bezos coi thời gian mỗi tuần là một năm bởi ông tin rằng Internet đang phát triển ở tốc độ nhanh như vậy.

Cách ly khỏi giới truyền thông sớm khiến mọi việc thậm chí trở nên khó khăn hơn. Ba ngày trước vụ IPO của Amazon, Barnes & Noble đệ đơn kiện Amazon tại Tòa án liên bang. Họ đưa ra luận điểm rằng Amazon quảng cáo bản thân sai lệch khi đưa ra thông điệp “Cửa hàng sách lớn nhất hành tinh”. Riggio lo lắng chính xác về Amazon, tuy nhiên với vụ kiện này, cuối cùng ông càng khiến đối thủ cạnh tranh nhỏ bé hơn nhận được sự chú ý của công chúng. Cuối tháng đó, nhà Riggio ra mắt trang web của riêng mình và nhiều người dường như đã sẵn sàng nhìn thấy sự ra đi của Amazon.

Mệt mỏi, căng thẳng với những ngăn cản pháp lý yêu cầu phải giữ im lặng, Bezos muốn gửi những chú hề mặc áo phông Amazon đến sự kiện ra mắt của anh em Riggio.

Sau đó, Bezos tham gia phát biểu trong cuộc họp các bên của công ty về cuộc tấn công của Barnes & Noble. “Nghe này, bạn nên thúc dấy với nỗi lo lắng mỗi sáng,” ông nói với nhân viên. “Nhưng đừng lo lắng về đối thủ cạnh tranh của chúng ta, bởi vì họ không bao giờ gửi cho chúng ta bất kỳ đồng xu nào cả. Hãy lo lắng về khách hàng và luôn luôn giữ tâm trí tập trung.”

Năm sau, Amazon.com và BarnesandNoble.com cạnh tranh, mỗi trang đều quả quyết rằng mình đưa ra lựa chọn tốt hơn và giá thấp hơn. Barnes & Noble dựa vào những cuốn catalog chuyên sâu; Amazon tăng cường nỗ lực tìm kiếm những cuốn sách hiếm và không xuất bản nữa, phân công nhân viên theo sát những cuốn sách trong cửa hàng sách độc lập và những người buôn bán sách cổ. Năm 1998, Barnes & Noble tách riêng mảng kinh doanh trên Internet

với nguồn vốn 200 triệu đô la từ tập đoàn truyền thông khổng lồ Bertelsmann của Đức và sau đó đưa công ty con mới thành lập trở thành công ty đại chúng. Sau đó Amazon đã tập kích mạn sườn đối thủ bằng cách nhanh chóng mở rộng sang những phân mục sản phẩm khác như âm nhạc và đĩa DVD.

Bezos dự đoán rằng chuỗi bán lẻ sẽ gặp vấn đề trầm trọng khi cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh trực tuyến, và cuối cùng ông đã đúng. Anh em nhà Riggio không sẵn sàng mất tiền vào công việc kinh doanh chiếm tỉ trọng nhỏ và không muốn đưa những nhân viên tài năng nhất phụ trách kế hoạch. Vì như vậy, doanh số của những cửa hàng đem lại lợi nhuận lớn hơn sẽ bị giảm. Lý do quan trọng nhất là hệ thống giao sách vẫn hoàn toàn giới hạn việc phục vụ các cửa hàng hữu hình khi vận chuyển số lượng lớn sách đến hàng loạt địa điểm. Việc chuyển từ hình thức phân phối số lượng lớn sang gửi qua đường bưu điện có số lượng đặt hàng nhỏ tới từng cá nhân khách hàng trở nên tốn nhiều thời gian, công sức và gây nhiều lỗi dịch vụ khách hàng. Còn với Amazon, đó là công việc hàng ngày.

Vụ phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng của Amazon vào ngày 15 tháng 3 năm 1997 đã thành công, giúp Amazon huy động được 54 triệu đô la và gây tiếng vang lớn. Công ty đạt chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu 900% trong năm đó.

Đầu năm 1997, trong khi Amazon đang phải chống trả chuỗi cửa hàng sách lớn nhất thế giới, Covey và Bezos dụ dỗ Rick Dalzell, cựu lính biệt kích Mỹ tham gia Amazon. Dalzell đến từ thành phố Georgetown bang Kentucky và đã từng làm kỹ sư thông tin trong suốt những năm 1980 tại Fort Gamble và sau này là sĩ quan thông tin tại Tây Đức. Sau khi giải ngũ, cuối cùng ông chọn làm việc trong bộ phận hệ thống thông tin của nhà bán lẻ sử dụng công nghệ phức tạp nhất trên thế giới: Walmart.

Ban đầu, ông liên tiếp từ chối Bezos và Covey. Khi tới thăm Seattle mùa xuân năm đó, do hãng hàng không làm mất hành lý nên Dalzell phải mượn áo khoác và cà vạt từ nhân viên xách hành lý tại khách sạn. Sau đó, ông xuất hiện sớm tại văn phòng Amazon nhưng không ai có mặt ở đó cả. Không như Walmart, nhân viên tại Amazon làm việc khuya và thức dậy muộn. Khi Bezos đến văn phòng, ông và Dalzell ngồi xuống nói chuyện và người sáng lập Amazon vô tình đánh đổ toàn bộ cốc cà phê vào chiếc áo khoác đi mượn của Dalzell.

Mặc dù màn chào hỏi có vẻ không thuận buồm xuôi gió, nhưng Dalzell đã rời Seattle cùng với tầm nhìn và sức hút cá nhân khác biệt từ Bezos. Tuy nhiên, trở về Bentonville, Arkansas, Dalzell dễ dàng chịu tác động từ những nhà quản lý Walmart. Lee Scott, vị tổng giám đốc điều hành tương lai của Walmart, người đang điều hành hệ thống cung ứng phân phối, nói với Dalzell rằng Amazon là một ý tưởng mới lạ nhưng nó chỉ có tiềm năng giới hạn.

Bezos không từ bỏ việc theo đuổi Dalzell hay ngừng tìm kiếm những người phụ trách kỹ thuật dày dặn khác. Ông tìm kiếm bất kỳ ai phù hợp nhưng vẫn yêu cầu Covey gọi cho vợ Dalzell, Kathryn, vài tuần một lần và John Doerr thì cố gắng dụ dỗ Dalzell. Bezos và Covey bay tới Bentonville nhằm mục đích gây bất ngờ cho Dalzell và mời ông ăn tối. Sau bữa ăn, Dalzell đồng ý gia nhập Amazon – nhưng sau đó thay đổi ý định. “Sẽ phải cần đến bom nguyên tử để khiến gia đình tôi rời khỏi Arkansas,” ông nói vào thời điểm đó.

Tuy nhiên, Dalzell không thể đẩy Amazon ra khỏi tâm trí mình. “Vợ tôi nói với tôi rằng nếu tôi đam mê điều gì, tôi sẽ không ngừng nói về nó,” ông nói. “Một ngày cô ấy quay về phía tôi và nói, ‘Tại sao anh vẫn còn ở Walmart?’” Vào tháng Tám, cuối cùng ông cũng chấp nhận đề nghị.



Vào tháng Tám năm 1997, Dalzell bắt đầu công việc mới ở vị trí giám đốc thông tin Amazon và trở thành thành viên chủ chốt của đội J Team. Ông là giám đốc dày dặn kinh nghiệm, giỏi trong việc tuyển dụng nhanh chóng và xây dựng những nhóm lớn để hoạch định và hoàn thành mục tiêu đầy tham vọng. Dalzell thường xuyên ngồi cạnh Bezos trong những cuộc họp và chịu trách nhiệm lựa chọn, sắp xếp nhân lực phù hợp nhất cho ý tưởng của người sáng lập. “Jeff đưa ra những ý tưởng lớn nhanh hơn bất kỳ ai có thể đưa chúng vào thực tiễn,” Bruce Jones, kỹ sư làm việc lâu năm tại Amazon và là bạn của Dalzell, nói. “Rick đảm bảo cho chúng tôi sẽ hoàn thiện những ý tưởng quan trọng.”

Dalzell gia nhập Amazon vào mùa hè năm đó đã đem đến hiệu quả công việc lớn, và điều này gây ra nỗi lo lắng cho Shel Kaphan. Trước làn IPO diễn ra, Bezos đi dạo cùng người cộng sự đầu tiên và chia sẻ với ông rằng, công ty cần quản lý kỹ thuật chuyên sâu hơn và sau đó đề nghị ông trở thành giám đốc công nghệ của Amazon. Điều này nghe có vẻ giống như đề bạt, nhưng trên thực tế Kaphan sẽ đóng vai trò tư vấn, không có ngân sách hay trách nhiệm trực tiếp. Kaphan đã từ chối và Bezos không đề cập về vấn đề này nữa.

Kaphan ở lại và giữ cương vị giám đốc kỹ thuật trong vài năm tiếp theo và vẫn nằm trong ban quản lý. Tuy nhiên, Kaphan bị cho ra rìa bởi không còn nhân viên nào báo cáo cho ông hay ông có quyền tác động đến phân bổ nguồn lực chủ chốt. Tâm trạng thất vọng và cảm giác không quyền lực lớn lên. Ông đã xây dựng hệ thống ban đầu cho Amazon trong điều kiện khó khăn dựa trên quan điểm tiết kiệm, giờ đây, khi Amazon đang tiến tới mốc 60 triệu đô la doanh thu một năm, thì hệ thống cơ sở vật chất trở thành thảm họa. Kaphan muốn dành thời gian xây dựng lại cẩn thận.

Bezos từ chối và muốn toàn bộ đội ngũ kỹ sư phát triển những tính năng mới, không phải sửa chữa lại cái cũ.

Sau đó, Bezos tiếp tục gây sức ép với Kaphan khi phê chuẩn vài dự án của ông, như tái xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng của Amazon từ nền tảng cũ, nhưng lại để những giám đốc khác phụ trách thực hiện. Kaphan chỉ ngó và quan sát. Bezos không còn tin tưởng người lập trình viên hướng nội vào bất kỳ trách nhiệm quản lý thực tế nào, nhưng ông bày tỏ lòng biết ơn và sự yêu mến dành cho Kaphan. Vào mùa thu năm 1998, Bezos nói với Kaphan hãy sắp xếp hành lý và tháp tùng mình trong chuyến công tác kiểm tra đô thị tượng thôn tính tiềm năng. Nhưng sau đó, ông làm Kaphan bất ngờ với sự kiện mà ông gọi là Shelebration, kỳ nghỉ cuối tuần tại Hawaii để kỷ niệm bốn năm Kaphan ở Amazon.

Kỳ nghỉ cuối tuần đó tạo cơ hội bất ngờ cho Bezos quen biết Stewart Brand, một trong những người bạn của Kaphan tham gia du lịch cùng đoàn. Ông là người sáng lập của ấn phẩm Whole Earth Catalog. Vài năm sau, Bezos trở thành nhà tài trợ tài chính lớn nhất cho Đôنگ hồ 10.000 năm và cho lắp đặt trên tòa nhà ông sở hữu tại Texas.

Nhưng Kaphan tỏ ra khó chịu trong suốt chuyến đi Hawaii. Ông cảm thấy như “người chưa nghỉ hưu nhận đôنگ hồ vàng”. Hai lời hứa của Bezos giờ đây xung đột nhau. Bezos từng cam kết với Kaphan rằng ông có thể giữ vị trí này mãi mãi. Nhưng người sáng lập Amazon cũng hứa với công ty và nhà đầu tư rằng, ông sẽ luôn tăng tiêu chuẩn tuyển dụng và Amazon sẽ sống hoặc chết dựa trên khả năng tuyển dụng những kỹ sư đại tài. Rick Dalzell và Joel Spiegel đã quá hiểu nghệ thuật tranh đấu chính trị thường xuyên hiện trong những công ty lớn. Kaphan là một hacker nhút nhát, với tính cách lý tưởng hóa và ít khả năng lãnh đạo trực giác. Trên thực tế, ông không thể tuyển dụng và phát triển nhân sự cho bộ phận của mình theo kế

hoạch. Tuy nhiên, ông cũng lặng lẽ góp phần phát triển Amazon ra toàn thế giới từ khi mới thành lập và không chắ c chắ n về tương lai phát triển trong những trang tính toán của Jeff Bezos.

Kaphan không thể tưởng tượng có ngày ông sẽ ra đi. Tuy nhiên, ông nhận ra ngày đó đến gần khi tự mình đếm từng tuần cho đến ngày kỷ niệm 5 năm làm việc tại Amazon. Ông chính thức ở lại Amazon cho đến mùa thu năm 1999. Ông gọi điện cho Bezos vào một buổi sáng nói rằng ông xin nghỉ việc. Kaphan nhớ lại rằng Bezos đã nói xin lỗi vì để ông nghĩ rằng cần phải đưa ra quyết định ra đi khó khăn và đã không cố gắng hết mình thuyết phục ông ở lại.

Bezos coi Kaphan là “người quan trọng nhất trong lịch sử của Amazon.com.” Nhưng Kaphan cảm thấy oán giận chua xót về cuộc phiêu lưu 5 năm cùng Amazon. Kaphan gọi quyết định loại bỏ ông, không cho tham gia làm việc tích cực tại Amazon của Bezos là “sự phản bội niềm tin thiêng liêng” giữa những con người cùng nhau khởi nghiệp, và cách ông bị đối xử là “một trong những điều đáng thất vọng nhất trong cuộc đời”.

Cảm nhận của Kaphan cũng là cảm nhận thất vọng chung của nhiều nhân viên Amazon gia nhập thời kỳ đầu. Với khả năng thuyết phục thần thánh, Bezos đã thuyết phục họ rằng nếu trung thành thì sẽ được trả công xứng đáng sau này. Sau đó, nhà sáng lập có ánh mắt kiên định thay thế họ bằng những nhóm khác có niềm tin mới và có kinh nghiệm hơn. Đứng ngoài và nhìn công ty phát triển khiến họ dâng trào cảm giác giày vò, như thể những đứa trẻ của họ đã rời bỏ gia đình và chuyển đến gia đình khác. Nhưng rút cuộc, khi Bezos quyết định dứt khoát số phận với Shel Kaphan, thì Amazon chỉ còn duy nhất một đứa trẻ sinh thành.



# “GIẤC MƠ PHÁT Sốt”

Đầu năm 1997, Jeff Bezos bay đến Boston để thuyết trình tại Đại học Kinh doanh Harvard. Ông nói chuyện với lớp Quản trị thị trường, và những sinh viên vờ như ông không ở đó trong khi mở xẻ phân tích tỉ mỉ triển vọng phát triển của nhà bán lẻ trực tuyến. Cuối giờ, họ đi tới kết luận chung: Amazon có vẻ sẽ không sống sót qua khỏi làn sóng những nhà bán lẻ truyền thống chuyển sang kinh doanh trực tuyến. “Ông dường như là một người tốt, tử tế nên đừng hiểu nhầm và nêu trên. Tuy nhiên, ông cần bán công ty cho Barnes & Noble và rời bỏ thị trường,” một sinh viên thẳng thắn trao đổi với Bezos.

Brian Birtwistle, sinh viên trong lớp, nhớ rằng Bezos đã phản ứng khiêm tốn và thận trọng. “Các bạn có thể đúng,” nhà sáng lập Amazon đáp lại. “Nhưng tôi nghĩ rằng các bạn đã đánh giá thấp mức độ khó khăn của những công ty bán lẻ truyền thống đang phân phối qua kênh cửa hàng trên phố hay bất kỳ công ty nào muốn gia nhập. Họ phải làm quen, thích nghi bản thân theo phương thức mới và sẽ gặp khó khăn để trở nên linh hoạt hoặc tập trung vào kênh kinh doanh mới. Tôi đoán chúng ta sẽ sớm thấy điều đó thôi.” Kết thúc buổi học, chỉ vài sinh viên nói chuyện với Bezos, ít hơn nhiều so với đám đông đổ tới chào đón hầu hết các khách mời khác. Một trong số những sinh viên đó là Jason Kilar (người sẽ làm việc cho Amazon trong chín năm tiếp theo, phần đầu năm trong đội ngũ quản lý của công ty trước khi trở thành giám đốc điều hành của trang web video Hulu). Khi đến lượt Birtwistle bước đến gặp Bezos thì đã đến lúc ông phải ra sân bay. Vị giáo sư phụ trách lớp gọi ý Birtwistle chở Bezos ra sân bay. “Tuyệt,” Bezos đồng ý. “Tôi có thể tiết kiệm tiền taxi.”

Trong suốt 15 phút lái xe, Bezos nghĩ rằng Birtwistle đang quan tâm tới cơ hội nghề nghiệp tại Amazon và bắt đầu phỏng vấn anh chàng. “Tại sao cậu muốn làm việc tại Amazon.com?” ông hỏi.

Birtwistle không nghĩ sẽ tham gia phỏng vấn lúc đó nhưng anh chàng vẫn bắt nhịp theo. “Tôi theo học chuyên ngành lịch sử,” anh nói. “Nếu tôi có cơ hội gia nhập một công ty đang ở giai đoạn đầu phát triển giống như công ty của ông, tôi sẽ cảm thấy như tham gia vào điều gì đó mang tính lịch sử.”

Bezos gật đầu như thét lên. “Đó chính xác là cách chúng tôi tư duy tại Amazon.com! Cậu xem, trên thế giới có vô số công ty và phần lớn sẽ phá sản. Chỉ có vài thương hiệu trường tồn với thời gian, và chúng tôi sẽ là một trong số chúng.”

Sau vài giây im lặng, Bezos hỏi: “Vậy, tại sao nấp công hình tròn?”

“Jeff, nếu ông muốn đến sân bay đúng giờ, ông đừng hỏi tôi những câu hỏi kiểu như vậy.”

Bezos cười lớn như tiếng súng nổ, làm Birtwistle giật mình trượt xe trên đường cao tốc. “Không, nghiêm túc đây,” Bezos nói. “Cậu sẽ trả lời ra sao?”

“Chúng có hình tròn bởi vì như vậy người ta sẽ dễ lẫn chúng vào vị trí cần đặt hơn?” “Không đúng rồi, nhưng đó không phải là giả thuyết tồi,” Bezos nói. Khi Birtwistle tốt nghiệp Harvard, anh chàng gia nhập Amazon, cùng với Kilar và Andy Jassy. Họ nằm trong số những nhân viên tốt nghiệp ngành kinh doanh đầu tiên được Amazon tuyển dụng.

Đầu năm 1998, phó chủ tịch phụ trách marketing, Mark Breier đưa cho Bezos kết quả một nghiên cứu chỉ ra rằng, phần lớn người

tiêu dùng không sử dụng Amazon.com và trong tương lai sẽ không sử dụng, bởi vì đơn giản họ mua rất ít sách. Breier nói rằng Bezos dường như không quá lo lắng về số liệu nghiên cứu âm thầm về sở thích văn chương của người Mỹ. Ông yêu cầu Breier phân công nhóm nhân viên mới tốt nghiệp Đại học Kinh doanh Harvard vào “nhóm SWAT”. Nhóm có nhiệm vụ nghiên cứu các nhóm sản phẩm có chỉ số SKU (số lượng mặt hàng có khả năng tồn kho) cao đang có trong kho hàng, và có thể gửi dễ dàng qua đường bưu điện. “Tôi thông báo cho ông ấy tin tức rất tồi tệ về việc kinh doanh của công ty, và tôi thực sự bất ngờ khi ông tỏ ra vui vẻ,” Breier nói.

Hiện tại, Bezos cảm thấy cần mở rộng ngay sang những phân nhóm sản phẩm mới. Trong tâm trí khách hàng, thương hiệu Amazon chỉ gắn liền với sách. Ông muốn nó linh hoạt, đa dạng, giống như Virgin của Richard Branson gắn liền với mọi thứ từ âm nhạc, hàng không cho đến rượu. Bezos cũng cần Amazon tạo ra doanh thu cho phép ông đầu tư vào công nghệ và vượt trước đối thủ cạnh tranh. “Trước đó, Jeff đã tính toán hết trên giấy và biết rằng điều này phải xảy ra. Công ty phải phát triển, quy mô lớn hoặc ‘về vườn’,” Joel Spiegel, phó chủ tịch kỹ thuật, người đã từng làm việc cho cả Microsoft và Apple nói.

Joy Covey tin rằng ngay từ đầu, Bezos đã lên kế hoạch mở rộng kinh doanh các sản phẩm ngoài sách, nhưng ông chờ đúng thời điểm để thực hiện. “Ông luôn có những tham vọng lớn,” cô nói. “Câu hỏi chỉ là phải nắm bắt cơ hội vào đúng thời điểm.”

Mùa xuân năm đó, Jassy nghiên cứu âm nhạc, Kilar tập trung vào video tại nhà, Victoria Pickett, bạn cùng lớp tại Harvard, khảo sát phần mềm đóng gói màng mỏng, và danh sách sản phẩm khảo sát còn kéo dài. Trong một cuộc họp ngoài văn phòng ở khách sạn Westin, nhóm MBA thuyết trình những khám phá của họ trước ban lãnh đạo cấp cao của công ty. Sứ mệnh công ty giờ đây là phải trở

nên toàn diện hơn. Phương châm hoạt động xuất hiện trên đầu trang web thay từ Cửa hàng sách lớn nhất thế giới thành Sách, âm nhạc và hơn thế nữa, và ngay sau đó là đến Sự lựa chọn lớn nhất hành tinh – cửa hàng triệu đô.

Gần kết thúc buổi họp trong nhiều giờ, Bezos yêu cầu mọi người viết ra dự đoán doanh thu công ty trong 5 năm. Eugene Wei, nhà phân tích kế hoạch chiến lược, tham gia họp với vai trò thư ký, nhớ rằng Bezos đưa ra con số cao nhất trong tất cả người tham gia. Nhưng ông đã nghi ngờ rằng không ai đưa ra con số dự đoán đúng. Họ đơn giản không biết điều gì đang diễn ra.

Để mở ra phân nhóm sản phẩm mới và xây dựng thêm nhà kho, Amazon không chỉ cần kế hoạch: Công ty cần thêm vốn. Do vậy, vào tháng Năm năm đó, công ty huy động 326 triệu đô la thông qua phát hành trái phiếu có mức rủi ro cao, và tháng Hai năm sau, Amazon tiếp tục huy động 1,25 tỉ đô la thông qua vụ chào bán nợ chuyển đổi lớn nhất trong lịch sử. Với lãi suất chỉ 4,75% cho vụ phát hành sau, Amazon đã huy động được khoản vốn rẻ vào lúc đó. Covey và Bezos thực sự ngạc nhiên khi không phải tiến hành thu hút vốn từ cổ đông tổ chức qua những chuyên đi quảng bá câu chuyện Amazon. Nhà đầu tư hưởng lợi từ làn sóng tăng giá cổ phiếu của những công ty kinh doanh trên Internet trong năm qua, sẵn sàng xếp hàng dài để mua trái phiếu Amazon.

Hai năm liền cuộc tiếp theo được biết đến là thời kỳ bong bóng dot-com.

Vào cuối những năm 1990, web đã phát triển vượt ra ngoài khuôn khổ, từ chỗ chỉ dành riêng cho những chuyên viên kỹ thuật thì sau đó đã chuyển sang xuất hiện trên trang đầu của các tờ báo, các bài viết liên quan đến giao dịch. Sau chuỗi ngày phát triển quá nhanh chóng và thổi bùng bong bóng tài sản vốn góp, các nhà quan



sát lý trí đặt ra câu hỏi về giá trị thực sự. Yahoo được định giá cao hơn Disney; Amazon trị giá cao hơn Sears. Ở Thung lũng Silicon, những doanh nhân và nhà đầu tư say sưa trong niềm lạc quan thái quá và vô n góp dư thừa trong bữa tiệc kéo dài hai năm. Vô n đầu tư được huy động với chi phí thấp, cơ hội dường như kéo dài bất tận, và rượu martini pha giữa vodka và dứa xuất hiện khắp nơi.

Trong suốt thời gian huy hoàng đó, không ai đặt cược lớn và liều lĩnh hơn vào Internet như Jeff Bezos. Bezos hơn ai hết tin rằng web sẽ thay đổi toàn bộ hình ảnh của công ty và khách hàng, nên ông cố gắng chạy hết tốc lực, không chút chần chừ. “Tôi nghĩ công ty chúng tôi đang bị định giá thấp hơn giá trị” đã trở thành một trong những câu nói mà Jeff thường nhắc đi nhắc lại. “Thế giới chỉ không hiểu Amazon sẽ trở thành gì trong tương lai.” Trong những năm bong bóng công nghệ đạt đỉnh điểm, từ năm 1998 đến đầu năm 2000, Amazon huy động số vốn ngoạn mục, 2,2 tỉ đô la, trong ba đợt phát hành trái phiếu riêng rẽ. Công ty sử dụng phần lớn số tiền đó vào mua bán sáp nhập, nhưng thậm chí vài năm sau, khó có thể chứng minh rằng những vụ mua bán trên đem lại lợi ích cho mảng kinh doanh chính của công ty. Năm trung tâm phân phối hiện đại bậc nhất mới được mở ra trên toàn nước Mỹ và sau đó phải đóng cửa hai trung tâm, dẫn tới sa thải hàng trăm công nhân trong đợt cắt giảm không thể tránh được.

Vấp phải những thất bại trên, Bezos dường như không hề nao núng. Sự suy giảm càng khiến ông đẩy công ty mạnh mẽ hơn để tiến tới những cột mốc mới. Ông nói với Rick Dalzell, cựu biệt kích Mỹ, người gia nhập Amazon từ Walmart, rằng: “Về mặt thể chất, tôi là kẻ nhút nhát. Về mặt suy nghĩ, tôi là một người liều lĩnh.”

Bezos sử dụng từ *liều lĩnh* nhiều lần. Trong bức thư đầu tiên gửi cổ đông đại chúng của công ty vào đầu năm 1998, từ *liều lĩnh* được sử dụng lặp đi lặp lại. “Nếu nhận thấy xác suất thành công đủ

lớn để giành lợi thế dẫn đầu thị trường, chúng ta sẽ liên tục đầu tư hơn là quyết định rút ròi”. “Một số khoản đầu tư sẽ sinh lợi, một số khác thì không, và chúng ta sẽ học được bài học quý giá từ đó.” Ngoài ra, một phần mục đặc biệt trong bức thư nêu cách thức không chính thống công ty tiếp cận phố Wall.

Chúng tôi tin rằng thước đo nên tăng thành công của chúng tôi sẽ là giá trị cổ đông nhận được trong dài hạn. Giá trị này sẽ là kết quả trực tiếp của nỗ lực mở rộng và củng cố vị trí dẫn đầu thị trường hiện nay của Amazon. Vị trí dẫn đầu thị trường càng mạnh thì mô hình kinh tế của công ty càng mạnh. Việc thống lĩnh thị trường có thể hiểu trực tiếp thành: Doanh thu cao hơn, lợi nhuận cao hơn, vòng quay vốn lớn hơn, và đương nhiên, lợi nhuận trên vốn đầu tư cao hơn.

Quyết định chúng tôi đưa ra để phản ánh sự tập trung này. Đầu tiên, chúng tôi tính toán hoạt động công ty theo các chỉ số quan trọng để xác định vị trí thống lĩnh thị trường: tăng khách hàng và doanh thu, tỉ lệ khách hàng tiếp tục tái mua hàng và sức mạnh của thương hiệu. Chúng tôi đã, đang, và sẽ tiếp tục đầu tư mạnh mẽ để mở rộng và sử dụng tối đa nguồn khách hàng, thương hiệu và cơ sở hạ tầng kỹ thuật, hướng tới chuyển sang thiết lập đặc quyền kinh doanh bền vững, lâu dài.

Bức thư gửi cổ đông đầu tiên của công ty trở thành thánh kinh trong nội bộ Amazon. Bezos tiếp tục đưa bức thư vào báo cáo hàng năm của công ty, và Amazon bám sát các cam kết cùng triết lý kinh doanh nêu ra.

Amazon bắt đầu thúc đẩy kỷ nguyên dot-com của bản thân công ty khi cung cấp dịch vụ những đơn hàng siêu lớn. Công ty trả hàng chục triệu đô la để trở thành nhà bán sách độc quyền cho những

trang phổ biến như AOL, Yahoo, MSN và Excite vào cuối những năm 1990. Những trang web này được gọi là cổng thông tin điện tử, bởi chúng là trang web xuất phát truy cập chính đối với cộng đồng người mới sử dụng và không tinh thông web. Những cổng thông tin điện tử quen với việc nhận tỉ lệ cổ phần cho những thỏa thuận kinh doanh kiểu này. Nhưng Bezos từ chối – ông không muốn phát hành cổ phiếu cho những thỏa thuận kiểu trên, do có dự định dành lợi ích này cho nhân viên. Thay vào đó, ông trả tiền và thuyết phục mỗi cổng thông tin điện tử cho hiển thị đường dẫn đến sách của Amazon trong kết quả tìm kiếm. Ví dụ, nếu ai đó tìm kiếm kỳ nghỉ trượt tuyết trên AOL.com, họ sẽ nhận được một đường dẫn về những cuốn sách liên quan tới trượt tuyết trên Amazon.

Amazon cũng xoay hướng vào lĩnh vực đầu tư mạo hiểm. Năm 1998, Bezos và nhà đầu tư mạo hiểm, John Doer, nhận thấy cơ hội phát triển của lĩnh vực dược phẩm trực tuyến. Cặp đôi phát hiện ra Drugstore.com và đã tuyển dụng Peter Neupert, quản lý của Microsoft, để điều hành dự án. Amazon sở hữu một phần ba cổ phần công ty. Việc đầu tư mạo hiểm có khởi đầu đầy hứa hẹn nên trong hai năm tiếp theo, Tinsley và Bezos đã đầu tư hàng chục triệu đô la tiền mặt của Amazon vào nhiều công ty thương mại điện tử triển vọng, bao gồm Pets.com, Gear.com, Wineshopper.com, Greenlight.com, Homegrocer.com, và dịch vụ giao hàng trong thành phố Kozmo.com. Đổi lại, Amazon sẽ nhận sở hữu thiểu số và một ghế trong hội đồng quản trị tại mỗi công ty và công ty tin rằng mình sẽ có chỗ đứng tốt trên thị trường trong tương lai, nếu những phân nhóm sản phẩm trên thành công trên Internet. Người sáng lập của các công ty nhận vốn của Amazon tin rằng, họ đã hợp tác với một đối tác tiềm năng và sẽ đem đến thành công cho họ. Đa số các công ty đi xuống trong giai đoạn vỡ bong bóng dot-com năm 2000. Bezos còn có những vấn đề riêng và ông cũng không sở hữu khí chất trọng nghĩa hay thời gian để cố gắng cứu vớt các công ty

trên. Amazon mất hàng trăm triệu đô la trong những vụ đầu tư đó. “Amazon phải tập trung vào mảng kinh doanh chính,” Tinsley nói. “Sai lầm lớn nhất của chúng tôi là nghĩ rằng chúng tôi có khả năng phối hợp kinh doanh với tất cả những công ty trên.”

Khi công ty phát triển hơn, Bezos đưa ra tín hiệu rằng tham vọng của ông lớn hơn bất kỳ ai từng nghĩ tới. Ông bắt đầu tuyển dụng thêm các quản lý của Walmart. Đầu năm 1998, Amazon đã theo đuổi một trong những đồng nghiệp cũ của Rick Dalzell, phó chủ tịch phụ trách phân phối đã nghỉ hưu của Walmart, Jimmy Wright. Wright cho thấy bản thân là người hay tức giận, tuy nhiên, Dalzell biết rằng nếu có người có thể hoàn thành tầm nhìn đầy tham vọng của Bezos về khả năng phân phối nhanh chóng thì người đó chỉ có thể là Jimmy Wright. “Tôi không chắc bất kỳ ai khác tại Mỹ có thể làm được điều này,” Dalzell nói.

Bezos theo đuổi Wright trong nhiều tháng và mùa hè năm đó đã mời ông tham quan nhà kho tại đường Dawson. Bezos nói rằng ông muốn hệ thống phân phối lớn mạnh gấp 10 lần bây giờ, không chỉ trong nước Mỹ mà cả những thị trường mới của Amazon bao gồm Anh và Đức. Wright hỏi Bezos về sản phẩm mà họ sẽ chuyển. “Bezos nói, ‘Tôi không biết. Hãy thiết kế cái gì đó sẽ phù hợp với bất kỳ thứ gì,’” Wright nhớ lại. “Tôi sẽ làm, nhưng cậu đang đùa tôi phải không? Và Bezos nói, ‘Không, đó là sứ mệnh.’ Tôi phải có giải pháp xử lý tất cả các loại hàng hóa, kể cả sử dụng phương thức vận chuyển hàng không.”

Wright chưa từng kinh qua thách thức nào có tầm cỡ lớn như vậy. Tại Walmart, mỗi ngày một lần, các trung tâm mua sắm chuyển công-ten-nơ sản phẩm theo dự đoán trước đến tất cả cửa hàng ở khu vực lân cận. Còn tại Amazon, sẽ không có dự đoán trước vì doanh số Amazon tăng 300% một năm.

Khi Wright bắt đầu lên kế hoạch, Amazon đang phải đối mặt kỳ nghỉ lễ bận rộn năm 1998. Vào thời điểm lễ Tạ ơn, Joy Covey nhận ra rằng khoảng chênh lệch giữa số lượng đơn đặt hàng trên trang web và số lượng hàng đang được chuyển tới khách hàng đang ngày càng lớn, và bà đã rung một hồi chuông báo động. Amazon thông báo cần hỗ trợ khẩn cấp của tất cả thành viên, và trong chương trình “cứu Santa”, tất cả nhân viên từ trụ sở chính tham gia làm ca đêm tại đường Dawson hoặc tại cơ sở mới tại Delaware. Họ dẫn theo cả bạn bè và gia đình, ăn món burrito<sup>(3)</sup> và uống cà phê từ xe đẩy thức ăn, thường ngủ trong ô tô trước khi tới văn phòng vào sáng hôm sau. Bezos tổ chức cuộc thi tìm ra ai có thể mang đơn hàng ra khỏi giá đựng nhanh nhất. Sau khi lễ Giáng Sinh kết thúc, ông thề rằng Amazon sẽ không bao giờ thiếu hụt khả năng chuyển hàng so với nhu cầu của khách hàng.

Wright trình lên Bezos bản kế hoạch xây dựng nhà kho mới tại Fernley, Nevada, cách Reno khoảng 50 km về phía đông. Đôi mắt của nhà sáng lập sáng lên. “Thật tuyệt, Jimmy,” Bezos nói.

Wright hỏi ông cần đưa bản kế hoạch cho ai và những chỉ số lợi nhuận trên vốn đầu tư nào mà ông phải đưa ra để chứng minh.

“Đừng lo lắng về điều đó,” Bezos nói. “Chỉ cần xây dựng nó thôi.”

“Tôi không cần phải nhận phê duyệt để tiến hành sao?” Wright hỏi lại.

“Chỉ cần thực hiện thôi,” Bezos trả lời.

Trong năm tiếp theo, Wright triển khai thực hiện kế hoạch với tổng chi phí khổng lồ, 300 triệu đô la. Ông không chỉ xây dựng nhà kho tại Fernley mà còn mua sắm và trang bị mới cho hệ thống nhà kho hiện có, gồm một kho gần Atlanta, hai kho ở Kentucky và một

kho tại Kansas. Ông biến các trung tâm phân phối thành những phiên bản đời thực từ bản vẽ của M. C. Escher, tự động hóa đến tận góc mái kho, sử dụng đèn chớp nháy tại lối đi rẽ nhánh và giá chứa hàng để định hướng công nhân đến đúng vị trí lấy hàng và chuyên ra băng tải chạy vào những cỗ máy Crisplant đồ sộ. Cỗ máy có nhiệm vụ lấy sản phẩm từ băng chuyền, quét và phân loại chúng theo từng đơn đặt hàng của khách hàng để đóng gói và chuyển đi.

Wright vẫn ở nhà và giữ văn phòng tư vấn riêng tại Bentonville, và trong tháng thứ 15 làm việc tại Amazon, ông đi lại như con thoi tới Seattle. Cùng thời điểm đó, ông còn lãnh trách nhiệm khác. Ông gặp gỡ đồng nghiệp cũ và định hướng họ gia nhập nhà bán lẻ trực tuyến.

Amazon biết Walmart sẽ phản ứng yếu ớt trước việc câu trộm nhân viên tài năng. Morris nói rằng quy trình phỏng vấn của bà được tiến hành vụng trộm. Bà ở nhà một người bạn tại Seattle và phỏng vấn ứng viên tại quán Starbucks, chứ không phải tại văn phòng Amazon. Bà nói rằng Amazon trả chi phí phỏng vấn bằng tiền mặt. Năm đó, vài chục nhân viên của Walmart đã chuyển sang Amazon.

Jeff Bezos không bằng lòng nhìn Amazon đi vào trạng thái ngủ đông, và ông tạo ra dòng ý tưởng không ngừng về cải tiến trải nghiệm trang web, khiến nó trở nên hấp dẫn đối với khách hàng và những cải tiến luôn phải đi trước đối thủ.

Đầu năm 1998, Bezos theo sát phòng Cá nhân hóa và Cộng đồng để đẩy mạnh giúp đỡ khách hàng khám phá sách, âm nhạc và phim ảnh mà họ có thể thấy thú vị. Tháng Năm, ông khảo sát ý tưởng mà sau này trở thành Danh sách 100 sản phẩm bán chạy nhất trên Amazon và có một ý tưởng lóe lên – tại sao không xếp hạng mọi thứ trên trang web, không chỉ 10 hàng hóa bán chạy nhất? “Tôi nghĩ,

“Tại sao chúng ta dừng lại ở con số 100? Đây là Internet cơ mà! Không phải danh sách bán chạy xuất hiện trên một số tờ báo. Chúng ta có thể lập danh sách thay đổi liên tục,” ông nói với tờ *Washington Post*.

Ý kiến này không chỉ tạo ra nguyên tắc phân loại phổ biến mới mà còn đưa tác giả sách, nghệ sĩ biểu diễn và nhà xuất bản những ý tưởng về sản phẩm họ đang làm – và kích thích trí não. “Bezos biết rằng việc xếp hạng theo doanh số bán hàng sẽ giống như lệ thuộc cho các tác giả,” Greg Linden, kỹ sư đời đầu của Amazon, nói. “Ông ấy khẳng định rằng số liệu thống kê danh sách sẽ thay đổi bất cứ khi nào đơn đặt hàng mới được thực hiện.”

Đó không phải là một thử thách đơn giản. Máy chủ đang hoạt động trong tình trạng quá tải của Amazon đã chạm ngưỡng giới hạn, và phần mềm quản trị cơ sở dữ liệu Oracle không được thiết kế để giải quyết vấn đề tăng dung lượng sinh ra bởi tăng lượng khách truy cập trang web. Đội ngũ kỹ sư cuối cùng chọn giải pháp né tránh nó, chụp nhanh dữ liệu doanh số và đẩy bảng xếp hạng mới lên trang web vài phút một lần. Dịch vụ có tên Amazon Sales Rank (Bảng xếp hạng doanh số trên Amazon) được ra mắt vào tháng Sáu gây sững sốt cho không chỉ các tác giả sách, những người bắt đầu kiểm tra danh sách xếp hạng từng giờ cả ngày lẫn đêm, mà còn cả bạn đời của họ và nhiều biên tập viên cũng như các nhà xuất bản. “Tôi hiểu việc này gây phiền ra sao, nhưng họ có thể dành thời gian vào những việc hiệu quả hơn như viết một cuốn sách mới,” biên tập viên kỳ cựu John Sterling nói.

Cùng thời điểm, Amazon đệ đơn xin cấp bằng sáng chế cho quy trình đặt hàng 1-Click (một cú nhấp chuột). Hartman, nhà khoa học máy tính tốt nghiệp Đại học Washington, tạo ra hệ thống truy xuất trước vào thông tin thẻ tín dụng và địa chỉ nhận hàng của khách

hàng, tạo ra trải nghiệm mua sắm với chỉ một cú nhấp chuột khi khách hàng đặt lệnh mua.

Bằng cách giảm thiểu tối đa những bất tiện trong việc mua sắm trực tuyến, Amazon có thể kiếm thêm hàng triệu đô la doanh thu, đồng thời xây chiến hào vững chắc bảo vệ việc kinh doanh và gây cho đối thủ những e ngại, do dự trước khi tham gia lĩnh vực trực tuyến. Đơn xin cấp bằng sáng chế dài 19 trang của công ty có tựa đề “Phương pháp và hệ thống dành cho đặt lệnh mua hàng thông qua mạng lưới truyền tin,” được phê chuẩn vào mùa thu năm 1999. Amazon chọn tên thương mại cho dịch vụ là 1-Click (một cú nhấp chuột), và từ đây, nhiều năm tranh cãi xung quanh việc cấp quyền sở hữu bắt đầu diễn ra.

Ông kiện Barnes & Noble vi phạm quyền sở hữu trí tuệ vào cuối năm 1999 và giành chiến thắng. Trong phán quyết sơ bộ của tòa án, Barnes & Noble bị yêu cầu thêm một bước vào quy trình thanh toán. Năm 2000, Amazon nhượng quyền sở hữu trí tuệ cho Apple với giá trị không được công bố và cũng cố gắng sử dụng, nhưng theo cách không hiệu quả, để giành một số lợi thế trước đối thủ đang lên và đáng lo ngại: eBay – công ty xuất hiện lần đầu trong tầm ngắm của Amazon vào giữa năm 1998.

Jeff Blackburn, sau này trở thành giám đốc phát triển kinh doanh của Amazon, nhận thấy eBay tiến sát Amazon nhanh hơn đa số những đối thủ khác. Công ty mới ra đời của Thung lũng Silicon, thành lập vào năm 1995 với tên gọi Auction Web tạo ra 5,7 triệu đô la doanh thu vào năm 1997, 47,4 triệu đô la năm 1998, và 224,7 triệu đô la doanh thu năm 1999. Blackburn nhận ra rằng eBay phát triển nhanh chóng, và thậm chí còn đáng lo hơn. Không như Amazon, công ty này vẫn lãi. eBay có mô hình kinh doanh hoàn hảo: Công ty nhận tiền hoa hồng trên mỗi giao dịch nhưng không chịu chi phí lưu kho và gửi bưu kiện. Người bán đăng sản phẩm trên trang web, đưa giá



để nhận mức trả cao nhất, và tự chịu chi phí chuyển hàng tới khách hàng. Trang web khởi đầu với những đồ sưu tầm như thú nhồi bông và thẻ bóng chày. Tuy nhiên, eBay bắt nhịp theo hướng phát triển không giới hạn lựa chọn và đang ăn cắp kế hoạch triển khai của hàng triệu đô của Bezos.

Mùa hè năm 1998, Bezos mời người sáng lập eBay, Pierre Omidyar và tổng giám đốc điều hành Meg Whitman, cựu quản lý của Disney tới Seattle. eBay vừa nộp đơn xin trở thành công ty đại chúng khi hai nhóm lãnh đạo, những người có định mệnh gắn chặt lấy nhau trong cả thế kỷ, gặp nhau lần đầu. Bezos dẫn nhóm eBay đi quanh trung tâm phân phố ở trên đường Dawson. Omidyar nhớ rằng lúc đó ông thực sự ấn tượng với sự tự động hóa trong trung tâm. “Tôi nghĩ tất cả rất tuyệt,” Omidyar nói. Sau đó, Whitman nói với ông rằng: “Pierre, vượt qua nó đi. Điều này thật khủng khiếp. Điều cuối cùng chúng tôi muốn là phải quản lý nhà kho như vậy.”

Trong suốt cuộc họp, ban quản lý thảo luận những phương thức hợp tác khác nhau. Omidyar và Whitman gợi ý đặt đường dẫn tới trang web eBay trên Amazon, khi một khách hàng tìm kiếm những sản phẩm không bán tại Amazon, như thú nhồi bông, và họ sẽ làm tương tự trên eBay đối với sách của những tác giả nổi tiếng như Tom Wolfe. Bezos gợi ý khả năng Amazon đầu tư vào eBay. Đội ngũ lãnh đạo eBay rời đi với ấn tượng rằng Bezos đề nghị mua eBay với mức giá khoảng 600 triệu đô la, mặc dù sau đó Jeff Blackburn không nhớ rằng có đề nghị chính thức nào được đưa ra. Cuối cùng, đó không phải là vấn đề; đội ngũ lãnh đạo eBay tin rằng họ đang tiên phong trong mô hình kinh doanh thương mại điện tử kiểu mới, trong đó cung và cầu gặp nhau để xác định giá phù hợp cho bất kỳ sản phẩm nào.

Bezos không nhìn nhận eBay là mối đe dọa trực tiếp ngay lập tức. Tuy nhiên, khi doanh số và lợi nhuận của eBay tăng lên, ông lo lắng rằng khách hàng có thể coi eBay là điểm đến đầu tiên cho nhu cầu mua sắm trực tuyến. Mặc dù, Bezos vẫn thường tuyên bố Amazon là “công ty tập trung vào khách hàng, không phải tập trung vào đối thủ cạnh tranh,” thì nỗi lo về eBay vẫn tăng lên. Nhân viên Amazon, người đọc những kịch bản kinh tế mới xuất hiện trên báo và tạp chí, cảm thấy lo lắng không chỉ việc eBay có kết quả kinh doanh tốt hơn mà còn về mô hình kinh doanh bán lẻ giá cố định có thể đi vào dĩ vãng.

Cuối năm, Bezos triển khai dự án đầu giá bí mật EBS trong địa điểm bí mật ở tầng hai của tòa nhà Columbia. Bezos không cho bất kỳ nhân viên hoặc thành viên hội đồng quản trị nào khác biết, đặc biệt kể từ khi Scott Cook, người sáng lập Intuit, vừa ở trong hội đồng quản trị của Amazon, vừa ở trong eBay. Joel Spiegel, người cùng cộng tác với Jeff Blackburn trong dự án này, nhận chỉ thị phải tạo ra bản sao của eBay trong ba tháng.

Bezos tự tin có thể đánh bại eBay, đặc biệt từ khi Amazon có thêm lực vốn để đưa ra chính sách mức phí đăng ký thấp cho người bán và bảo hiểm gian lận miễn phí. Nhận thấy tính năng đầu giá là con đường tất yếu dành cho người mua và người bán trao đổi tài sản, ông chi 175 triệu đô la để mua Accept.com, công ty thanh toán có sáu tháng tuổi đời và chưa thực sự kinh doanh bất kỳ dịch vụ nào. Thời điểm Bezos xen ngang, Accept.com đang trong giai đoạn hoàn tất hợp tác với eBay.

Dịch vụ Amazon Auctions (Đầu giá Amazon) chính thức ra mắt vào tháng Ba năm 1999. Mặc dù khởi đầu chậm chạp, nhưng Bezos nhanh chóng tăng tốc gấp đôi. Ông mua một công ty phát sóng đầu giá trực tiếp trên web và đã ký thỏa thuận với công ty đầu giá danh tiếng Sotheby's để tập trung vào sản phẩm cao cấp. Tuy

nhien, nỗ lực không đi tới đâu. Khách hàng chỉ có thể tiếp cận Deal giá Amazon bằng cách nhấp vào tab riêng trên trang chủ Amazon.com. Đối với khách hàng quen dùng Amazon để mua hàng theo cách truyền thống ở mức giá dự đoán cho mỗi sản phẩm từ trước, thì dịch vụ này giống như chiếc sọt rác đựng đồ thừa không cần thiết.

Cộng đồng công nghệ cao dần nhận bài học về giá trị của hiệu ứng mạng – sản phẩm và dịch vụ càng có giá trị khi càng nhiều người sử dụng chúng. Trong thị trường kinh doanh trực tuyến, hiệu ứng mạng có sức ảnh hưởng lớn; người bán mong muốn tiếp cận tối đa lượng người mua, và ngược lại. Trong mảng deal giá, eBay có lợi thế không thể vượt qua. Ban lãnh đạo Amazon vẫn nhớ rõ thất bại đầu đón, nhưng đồng thời thất bại đó cũng tạo ra động lực kỳ lạ thúc đẩy họ. “Những ngày đó thực sự trở thành khoảng thời gian tràn ngập niềm vui và đáng nhớ nhất của tôi trong công ty,” Blackburn nói. “Chúng tôi sở hữu lực lượng nhân sự tài năng nhất, cố gắng tìm hiểu, xác định phương thức tạo ra trang web deal giá ưu việt nhất. Cuối cùng, hiệu ứng mạng trở thành vấn đề chủ chốt. Bạn có thể nói chúng tôi ngây thơ, nhưng chúng tôi đã tạo ra một sản phẩm vĩ đại.”

Cá nhân Bezos không chấp nhận đó là thất bại. Ông coi sai lầm giống như bước đầu tiên trong chuỗi hành động thử nghiệm đưa bên bán thứ ba vào Amazon. Dịch vụ Deal giá sau đó được cải tiến và phát triển thành dịch vụ zShops, dành cho người bán tự kinh doanh cửa hàng bán sản phẩm với giá cố định trên Amazon.com. Nhưng bất chấp mọi nỗ lực, kết quả cũng chẳng đi tới đâu. Hiện tại, những người bán tham gia trang web đã chuyển sang gắn bó lâu dài với eBay.

Có lẽ Bezos chính là người dùng trung thành nhất của dịch vụ Deal giá Amazon. Ông sưu tầm các vật chứng khoa học và lịch sử

quý hiêm. Trong số đó, ông đã mua bộ xương của chú gấu từ thời kỳ băng hà hoàn toàn nguyên vẹn với mức giá 40.000 đô la. Sau khi công ty chuyển trụ sở khỏi tòa nhà Columbia xuống cấp sang tòa nhà Trung tâm Y tế Thái Bình Dương trong suốt mùa hè năm đó, địa điểm mới được trang trí nghệ thuật theo phong cách những năm 1930, nằm trên ngọn đồi nhìn thẳng ra đường cao tốc I-5. Bezos cho trưng bày bộ xương tại hành lang tòa nhà. Bên cạnh bộ xương có biển ghi chú “Vui lòng không cho gấu ăn”.

Thị trường con gấu – thuật ngữ chỉ tình trạng thị trường chứng khoán, những nhà đầu tư bi quan tin rằng giá cổ phiếu chắc chắn đi xuống và sẽ không tham gia vào những diễn biến tiếp theo. Vào ngày 15 tháng Mười hai năm 1998, nhà phân tích Henry Blodget của Oppenheimer đưa ra dự đoán về Amazon, sau này sẽ trở thành một trong những dự đoán nổi tiếng nhất trong thập kỷ. Ông dự đoán cổ phiếu Amazon – hiện tại đang dẫn đầu con sóng điên cuồng dot-com ở ngưỡng 200 đô la – sẽ đạt mức đỉnh 400 đô la vào 12 tháng sau. Lời tiên đoán đã trở thành hiện thực và báo hiệu xu hướng ảo tưởng số đông. Ngày hôm sau, cổ phiếu Amazon tăng giá 46 đô la, và đạt đỉnh 400 đô la/cổ phiếu chỉ trong vòng ba tuần.

Bezos tuyên bố bản thân không ưa sự thổi phồng, nhưng khi làn sóng dot-com tăng cao, ông sử dụng thời điểm có một không hai để đẩy nhanh sự lớn mạnh của Amazon. Ông giải thích, nếu xảy ra cuộc đại khủng hoảng chế độ hạt Internet, thì Amazon nên nhanh chân chiếm mảnh đất lớn nhất. “Chúng tôi không giới hạn hay bó buộc bản thân ở cửa hàng sách hay cửa hàng âm nhạc. Chúng tôi muốn trở thành địa chỉ ai đó tìm kiếm và khám phá bất kỳ thứ gì họ muốn mua.”

Có hai phương thức để hoàn thành mục tiêu này: hoặc là làm từng bước một, từng phân nhóm một, hoặc là tất cả cùng lúc. Bezos cô

gắ ng triển khai theo cả hai cách trên, và một số ý tưởng của ông quá kỳ quái đê n nổi nhân viên gọi chúng là “những giấ c mơ phát số t”.

“Giấ c mơ phát số t” của Bezos thậm chí còn vô lý hơn khi đưa ra ý tưởng Dự án Fargo, trùng với tên bộ phim của anh em nhà Coen. Bezos muố n có một mẫu hàng của tất cả sản phẩm đã sản xuấ t trên thế giới và lưu trữ trong trung tâm phân phó i. “Nế u thực hiện những mục tiêu trên thành công, Amazon sẽ trở thành địa chỉ đầ u tiên mọi người tìm đê n để mua bất kỳ thứ gì,” Kim Rachmeler, một quản lý của Amazon trong thời gian dài, nói. “Nế u bạn có tất cả hàng hóa trong kho, còn điề u gì bạn không có?”

Rachmeler thận trọng nói rằ ng Dự án Fargo “không được ủng hộ từ các quản lý và đa số nhân viên. Dự án dầ n chề t yếu và Jeff cố gắ ng hò i sinh. Cuố i cùng, dự án kề t thúc khi đang triển khai, nhường chỗ cho những ưu tiên cá p bách hơn.

Vào mùa hè năm 1998, Bezos và MacKenzie ở khu vực vịnh San Francisco trong chuyế n cắ m trại cùng bạn bè. Bezos nói với Shriram rằ ng ông muố n gặp những chàng trai Google. Vào một sáng thứ Bảy, Shriram đón Bezos và vợ tại khách sạn địa phương và lái xe đưa họ đê n nhà mình. Page và Brin cũng tham gia bữa sáng và trình bày công cụ tìm kiế m đang phát triển. Nhiề u năm sau, Bezos nói với nhà báo Steven Levy rằ ng ông thực sự á n tượng với “sự bừng binh, ươn g ngành” của những chàng trai Google khi họ giải thích lý do tại sao họ sẽ không bao giờ đặt quảng cáo trên trang chủ.

Brin và Page rời nhà Shriram sau khi kề t thúc bữa sáng. Cuộc gặp gỡ trực tiế p càng khẳng định niề m tin tuyệt đố i của ông vào hai nhà khởi nghiệp đầ y nhiệt huyế t, đam mê khai phá Internet. Bezos ngay lập tức nói với Shriram muố n đầ u tư vào Google với tư cách cá nhân. Shriram nói rằ ng giai đoạn huy động vố n đã kề t thúc nhiề u tháng trước. Nhưng Bezos năn nỉ và nói ông muố n điề u kiện

như những nhà đầu tư sáng lập khác. Shriram nói sẽ cố gắng hiện thực hóa yêu cầu của Bezos. Sau đó, Shriram quay lại gặp bộ đôi sáng lập Google và lập luận rằng, sự hiểu biết sâu sắc trong ngành và danh tiếng đang nổi của Bezos sẽ hỗ trợ công ty non trẻ, và họ đã đồng ý. Brin và Page bay tới Seattle nói chuyện với Bezos trong văn phòng Amazon khoảng một giờ đồng hồ về vấn đề kỹ thuật, ví dụ như cơ sở hạ tầng máy tính. “Jeff thực sự tỏ thái độ hỗ trợ trong vài cuộc họp trao đổi đầu tiên,” Larry Page nói.

Như vậy, Jeff Bezos trở thành một trong những nhà đầu tư sáng lập của Google, đối thủ tương lai của công ty ông. Bốn năm sau khi gây dựng Amazon, ông đầu tư và sở hữu cơ đồ cá nhân mà hiện nay có thể trị giá trên một tỉ đô la. (Bezos kiên quyết từ chối thảo luận liệu ông sẽ giữ một phần hoặc toàn bộ cổ phần Google sau khi công ty phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng vào năm 2004.) “Ông ấy quả thực có tài tiên tri. Như thể ông có khả năng nhìn trước tương lai vậy,” Shriram, người đã rời Amazon vào năm 2000 và giữ ghế trong Hội đồng quản trị của Google vẫn lầy lợm làm lạ về giao dịch đó trong nhiều năm sau, nói. “Ông ấy cũng cực kỳ khôn ngoan, sắc sảo, nhận thức bản thân sâu sắc và biết mình có thể kiểm soát một thứ gì đó đến mức nào.”

Khi “giấc mơ phát sốt” của Bezos dần nguội đi, thay thế cho những quan tâm, lo lắng thực tiễn đang xảy ra bên trong công ty, thì Amazon áp dụng nguyên tắc thứ tự ưu tiên để mở rộng phân nhóm sản phẩm kinh doanh. Việc lấn sân sang lĩnh vực âm nhạc và đĩa DVD năm 1998 đã đem lại thành công. Amazon nhanh chóng vượt qua những công ty dẫn đầu trên từng thị trường, bao gồm công ty mới thành lập CDNow.com trong âm nhạc và Reel.com trong điện ảnh. Ban đầu, Amazon không thể có danh sách tổng hợp tác phẩm âm nhạc và phim ảnh để cung cấp trực tuyến. Tuy nhiên, những nhà cung cấp trung gian như Baker và Taylor trong lĩnh vực sách, đã

tạo ra các động lực thúc đẩy hoạt động kinh doanh ban đầu cho Amazon và sau đó cho phép công ty làm việc trực tiếp với các đại gia truyền thống.

Đầu năm 1999, đồ chơi và đồ điện tử trở thành hai trong số những mục tiêu chủ lực mới mà Bezos chọn. David Risher, phó chủ tịch cấp cao ngành bán lẻ chọn Harrison Miller, sắp tốt nghiệp chương trình MBA của Đại học Stanford trở thành người dẫn dắt bộ phận đồ chơi.

Miller nhận hỗ trợ từ Brian Birtwistle, và chỉ có tám tháng để chuẩn bị và đưa vào kinh doanh đồ chơi trước kỳ nghỉ lễ. Vài ngày sau khi nhận nhiệm vụ, ông và Birtwistle bay tới hội chợ đồ chơi thường niên tại New York. Trong khoang máy bay, hai người chuyển qua chuyển lại báo cáo phân tích kinh doanh trò chơi giữa hai hàng ghế. Họ bước vào sảnh hội nghị, giới thiệu bản thân trước các công ty trò chơi đang bán khoản liệu Amazon và thương mại điện tử nói chung đưa ra cơ hội hay một sự đe dọa. Lãnh đạo của những công ty trò chơi yêu cầu thông tin về số lượng trò chơi mà hai người muốn mua. Hai nhà quản lý trẻ Amazon không đưa ra bất cứ con số nào.

Về cơ bản đồ chơi khác biệt với sách, âm nhạc, hay phim ảnh. Thời điểm đó, không có bất kỳ bên phân phối thứ ba nào cung cấp đồ chơi và nhận lại hàng không bán được trên thị trường. Những nhà sản xuất đồ chơi lớn cẩn thận xác định số lượng sản phẩm sẽ phân bổ cho từng nhà bán lẻ. Và trước đó gần một năm, những nhà bán lẻ phải dự đoán sản phẩm nào bán chạy nhất cho mùa nghỉ lễ tiếp theo. Doanh số bán hàng chỉ tập trung trong vòng sáu tuần đầu tiên của năm, do sự nuông chiều của cha mẹ dành cho con cái. Nếu nhà bán lẻ dự đoán sai, họ sẽ gặp rắc rối lớn bởi vì sau nghỉ lễ, đồ chơi không bán được sẽ không thể trả lại và trở thành hàng bỏ đi. “Đồ chơi là thứ mốt nhất thời, nó giống như cá cược ai là người

giành giải Oscar khi chỉ xem đoạn phim quảng cáo giới thiệu ngắn,” Miller nói.

Lần đầu tiên, Amazon phải hạ mình trước nhà cung cấp để nhận quyền bán sản phẩm. Mong muốn sở hữu những nhân vật trong bộ phim hành động *Chiến tranh giữa các vì sao* và những món đồ chơi khác từ bộ ba tác phẩm cổ điển, Miller, Bezos và John Doerr đi ăn tối cùng Alan Hassenfeld, tổng giám đốc điều hành Hasbro tại khách sạn Fairmont, San Francisco. Sau đó, tất cả cùng tới trụ sở của hãng phim Lucas tại hạt Marin, bắc San Francisco. “Đó là nỗ lực nghiêm túc đầu tiên của chúng tôi để khăn gói và nài nỉ kiếm hàng dự trữ từ nhà cung cấp,” Miller nói. “Việc nhận được cái gật đầu của nhà cung cấp bỗng nhiên trở thành ngọn núi cao phải vượt qua.”

Mùa hè năm đó, Harrison Miller và Bezos tranh cãi gay gắt trước mặt hội đồng quản trị về quy mô số tiền đầu tư vào lĩnh vực đồ chơi. Bezos muốn Miller chi 120 triệu đô la để mua dự trữ toàn bộ đồ chơi có thể, từ búp bê Barbie, xe lửa làm từ gỗ quý hiếm xuất xứ từ Đức, đến xô nhựa chơi cát rẻ tiền trên bãi biển. Ông muốn những đứa trẻ và cha mẹ chúng không bao giờ phải thất vọng khi tìm kiếm đồ chơi trên Amazon. Tuy nhiên, Miller với tài tiên tri của ông đã cảm nhận thảm họa phía trước nên muốn mức tiền mua hàng dự trữ thấp hơn.

“Không! Không! 120 triệu đô la!” Bezos thét lên. “Tôi muốn tất cả chúng. Nếu phải bỏ chúng đi, tôi sẽ tự mình đẩy chúng đến bãi rác!”

Bezos thán thở. Và công ty sẽ đóng góp đáng kể cho quỹ từ thiện *Toys for Tots* sau kỳ nghỉ lễ năm đó. “Kỳ nghỉ lễ năm đó đem đến dư vị vừa tuyệt vời nhất, vừa tội tệ nhất,” Miller nói. “Cửa hàng đầy khách và chúng tôi đạt mục tiêu doanh thu, một con số



lớn. Nhưng không chỉ có vậy, mọi thứ đi sai hướng. Cuối cùng, chúng tôi còn tồn kho số đồ chơi trị giá 50 triệu đô la. Tôi phải cử nhân viên đi cầu thang sau bán những chú ‘Vin-nie’ tại New York và Digimon hạ giá ở Mexico chỉ với 20 xu. Bạn phải nhanh chóng bỏ chúng khỏi nhà kho”.

Phân nhóm đồ điện tử gia dụng thậm chí phải đối mặt với thách thức lớn hơn. Để mở rộng kinh doanh sang phân nhóm mới này, David Risher liên hệ với Chris Payne, đồng môn tại Đại học Dartmouth, người đã từng làm việc tại cửa hàng DVD của Amazon. Giống như Miller, Payne phải làm hài lòng nhà cung cấp – trong trường hợp này là những công ty đồ điện tử gia dụng châu Á như Sony, Toshiba và Samsung.

Ông nhanh chóng vấp phải tảng đá lớn. Những đại gia đồ điện tử Nhật Bản coi những công ty bán hàng qua Internet là những người kinh doanh hàng giá rẻ, không có định hướng lâu dài. Họ cũng có những cửa hàng lớn khác như Best Buy và Circuit City đến đề nghị hợp tác và yêu cầu họ bỏ qua Amazon. Trong ngành cũng có những nhà phân phối trung gian, như Ingram Electronics, nhưng họ chỉ cung cấp sản phẩm giới hạn. Bezos cử Doerr nói chuyện với Howard Stringer của Sony tại chi nhánh ở Mỹ, nhưng kết quả không đi đến đâu.

Do vậy, Payne phải tìm đến những nhà phân phối cấp hai – những nhà kinh doanh thứ hai. Họ hoạt động trong thị trường xám không được thừa nhận, mặc dù không phải bất hợp pháp. Randy Miller, giám đốc tài chính bán lẻ gia nhập Amazon từ công ty Eddie Bauer, so sánh như thể họ đang mua hàng hóa từ va-li trong chiếc ô tô của ai đó trong ngõ tối. “Đó không phải là mô hình mua hàng bền vững, nhưng nếu bạn đang tuyệt vọng vì không thể có được sản phẩm nào đó trên trang web hoặc trong kho hàng, bạn sẽ làm những gì cần phải làm,” ông nói.

Mua hàng hóa từ những nhà phân phối trung gian mập mờ giúp Payne và nhóm điện tử non trẻ tiến thêm một bước trong việc dự trữ hàng hóa cho Amazon. Tuy nhiên, Bezos không ấn tượng với những sản phẩm được chọn bán. Amazon sẽ mất nhiều năm để tạo ra doanh thu đủ lớn và gây chú ý cho những thương hiệu châu Á. Giờ đây, phân nhóm điện tử vẫn cung cấp chủng loại, mẫu mã hàng hóa nghèo nàn. Bezos yêu cầu nhìn thấy 100 triệu đô la doanh thu từ nhóm hàng điện tử vào mùa nghỉ lễ năm 1999; Payne và cộng sự đạt được khoảng 2/3 con số yêu cầu.

Amazon chính thức thông báo lên sân khấu phân nhóm trò chơi và đồ điện tử vào mùa hè năm đó. Tháng Chín, công ty tổ chức họp báo tại khách sạn Sheraton, ở trung tâm thành phố Manhattan để quảng bá cho những phân nhóm sản phẩm mới. Nhân viên nào đó trong công ty đưa ra ý tưởng xếp thêm các kệ hàng sản phẩm, đại diện cho tất cả phân nhóm mới trên bàn trong phòng họp báo tại khách sạn Sheraton với mục đích củng cố vững chắc thêm thông tin lên sân khấu sản phẩm mới. Bezos thích ý tưởng này và cho thực hiện. Tuy nhiên, khi bước vào phòng họp báo đêm trước khi sự kiện diễn ra, ông đã nổi cơn tam bành. Ông cho rằng những kệ hàng sản phẩm không đủ lớn để gây ấn tượng. “Anh muốn chuyển công việc kinh doanh này cho đối thủ của chúng ta à?” ông hét vào di động khi gọi điện cho nhân viên dưới quyền. “Thật là thảm hại!”

Harrison Miller, Chris Payne và đồng sự đã tản ra khắp các cửa hàng ở Manhattan trong đêm. Họ mua sắm tràn lan những sản phẩm ngẫu nhiên và nhét vào trong taxi. Miller tiêu 1.000 đô la chỉ riêng cho đồ chơi hiệu Toys “R” Us tại cửa hàng nằm ở ngã tư Herald Square. Payne nâng hạn mức chi tiêu đã trong thẻ tín dụng cá nhân và phải gọi cho vợ ở Seattle, yêu cầu cô không sử dụng thẻ trong vài ngày. Những kệ hàng sản phẩm cuối cùng đã đủ lớn để khiến Bezos hài lòng, nhưng câu chuyện mới chỉ đang trong giai

đoạn đầu. Để khiến khách hàng hài lòng và đáp ứng yêu cầu sản phẩm đa dạng của ông chủ trong kỳ nghỉ tiếp theo, đội ngũ quản lý của Amazon sẽ phải thay thế kỹ nghệ giặt giũ và vai khôn lỏi bằng sự chuẩn bị chu đáo có tính toán kỹ lưỡng.

\*\*\*

Giữa lúc Amazon đang tăng trưởng chóng mặt và vào mùa bán hàng cao điểm trong kỳ nghỉ lễ, Bezos vẫn quan tâm đến văn hóa cốt lõi mà ông dày công gây dựng cho công ty non trẻ nhưng phát triển nhanh chóng.

Sử dụng những chiếc bàn làm việc rẻ tiền và hỗ trợ tối thiểu chỗ đỗ xe cho nhân viên, ông đang ngày càng củng cố giá trị về sự tiết kiệm. Chiếc máy bán cà phê nằm ở tầng trệt tòa nhà Pac Med nhận thẻ khách hàng trung thành và mỗi khách hàng sẽ nhận suất uống miễn phí sau lần mua hàng thứ 10. Dù giờ đây Bezos đã là triệu phú, nhưng ông vẫn thường cố tình để mọi người nhìn thấy hình ảnh ông nhét thẻ thành viên trung thành hoặc chuyển suất uống miễn phí cho đồng nghiệp đang xếp hàng bên cạnh. Thời điểm đó, ông cũng bắt đầu di chuyển bằng máy bay riêng được thuê lại của một doanh nhân địa phương. Tuy nhiên, bất kỳ khi nào bay cùng cộng sự, ông luôn luôn tuyên bố: “Công ty không chi trả cho những chi phí này, mà chính là tôi.”

Việc Amazon mua Telebuch, công ty của Đức, và BookPages, công ty của Anh năm 1998 đã tạo cơ hội tuyệt vời cho Bezos kết nối những nguyên tắc cốt lõi cho công ty. Bezos và nhân viên đã thống nhất năm giá trị cốt lõi và viết chúng trên bảng trắng trong phòng họp: *khách hàng đứng đầu, tiết kiệm, hành động nhanh chóng, sở hữu và tiêu chuẩn tuyển dụng cao*. Sau này, Amazon thêm giá trị thứ sáu, *sự cải tiến*.

Bezos bắt đầu nghĩ về cách thức khiến nhân viên công ty thấm nhuần những giá trị này, không chỉ dừng lại ở việc treo danh sách giá trị cốt lõi trên tường văn phòng và các trung tâm phân phối. Để củng cố quan điểm yêu cầu tuyển dụng cao, ông lấy cảm hứng hành động từ công ty hàng xóm Microsoft. Một phần trong quy trình tuyển dụng nổi tiếng của Microsoft là chỉ định nhân viên chuyên trách của công ty trở thành người phỏng vấn cao cấp, đảm nhiệm trọng trách trao đổi trực tiếp với những ứng viên trong vòng cuối cùng và đưa ra quyết định tuyển dụng. Phân công những quản lý kinh nghiệm vào vai trò này giúp Microsoft đảm bảo duy trì tiêu chuẩn tuyển dụng trước sau như một. Bezos nghe đến chương trình tuyển dụng của Microsoft từ Joel Spiegel và David Risher, sau đó tạo ra phiên bản dành riêng cho Amazon mà ông gọi là chương trình tuyển dụng nhân sự chất lượng cao.

Chương trình tuyển dụng nhân sự chất lượng cao tại Amazon – vẫn duy trì cho đến bây giờ – chỉ định những nhân viên chứng tỏ trực giác bản thân có khả năng tuyển dụng nhân viên tài năng. Dalzell và Bezos tự mình chọn những người đứng đầu chương trình. Jeff Holden, một trong số cựu nhân viên của Shaw năm trong danh sách. Ít nhất, một “chương trình tuyển dụng nhân sự chất lượng cao” sẽ tham gia vào tất cả các bước trong quy trình tuyển dụng và có quyền loại ứng viên không đạt tiêu chuẩn tuyển dụng chung của công ty. Thậm chí, giám đốc nhân sự không thể gạt bỏ quyết định phủ quyết của chương trình này. “Nhiều công ty khi phát triển đến quy mô nào đó bắt đầu thỏa hiệp tiêu chuẩn của mình để đáp ứng nhu cầu số lượng nhân lực,” Dalzell nói. “Chúng tôi muốn chắc chắn rằng điều này không xảy ra tại Amazon.”

Nhằm củng cố quan điểm của Walton về hành động có thành kiến, Bezos lập ra phần thưởng “Just Do It” – sự công nhận dành cho nhân viên có sáng kiến, thực hiện một việc đáng chú ý nào đó

năm ngoài những gì được mô tả trách nhiệm công việc. Thậm chí, nếu hành động đó hóa ra lại là sai lầm nghiêm trọng, nhân viên đó vẫn giành giải miễn là họ chấp nhận rủi ro và thể hiện tài xoay sở trong khi thực hiện. Bezos giải thích rằng phần thưởng sẽ không mang giá trị tiền bạc cao vì nhân mạnh đến sự tiết kiệm. Do vậy, ông mua đôi giày Nike cỡ 15 từ cựu vận động viên bóng rổ Dan Kreft của Đại học Northwestern, hiện đang làm kỹ sư tại Amazon làm giải thưởng.

Nhân viên công ty thắm nhuần những giá trị mới của Amazon, tuy nhiên vẫn còn nhiều người chững lại. Khi Amazon ngày càng lớn mạnh, Bezos thậm chí còn ép nhân viên khùng khiếp hơn. Ông cho tổ chức họp cả vào cuối tuần, thành lập câu lạc bộ sách hoạt động tập trung vào sáng thứ Bảy hàng tuần, và thường nhắc đi nhắc lại về làm việc thông minh, chăm chỉ trong nhiều giờ. Và kết quả tất yếu, môi trường làm việc của công ty không thân thiện với cuộc sống gia đình và một vài quản lý rời đi khi họ muốn có con. “Jeff không tin vào sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống,” Kim Rachmeler nói. “Ông ấy tin vào sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống. Tôi đoán ý tưởng ẩn sau của ông ấy là bạn có thể làm đồng thời mọi việc cùng lúc.”

Mục hỏi và đáp trong những cuộc họp các bên của công ty trở thành thời điểm minh chứng rõ rệt nhất cho xung đột. Đây là cuộc họp được tổ chức trong nhiều năm tại rạp hát Moore Theater cổ nhất Seattle. Nhân viên đứng lên và đưa ra câu hỏi trực tiếp cho đội ngũ lãnh đạo, và thường họ nêu vấn đề liên quan đến nhịp độ làm việc quay cuồng và khối lượng công việc khổng lồ. Trong một cuộc họp đáng nhớ, nữ nhân viên hỏi thẳng Bezos khi nào Amazon định xây dựng môi trường làm việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Bezos đã không đưa ra câu trả lời khôn ngoan cho lắm. “Lý do chúng ta ở đây để hoàn thành công việc, đó là ưu tiên cao nhất,” ông trả lời

thắng thừng. “Đó là đặc trưng riêng của Amazon. Nếu bạn không thể xuất sắc và đặt toàn bộ tâm trí sức lực vào công ty, có thể đây không phải nơi dành cho bạn.”

Trong nhóm kế toán của Amazon, những nhân viên kế toán tài chính đang làm việc ngày đêm, và trở nên lo lắng. Họ cố gắng đưa ra giải thích hợp lý và dự đoán tương lai, nhưng đều không cho họ thấy được điều gì ngoài sự thua lỗ lớn. Họ không thoải mái với kế hoạch mở bày trung tâm phân phối tốn kém và thậm chí đầu tư quá nhiều vào trung tâm phân phối đầu tiên. Bezos kiên quyết rằng công ty cần phải làm chủ bất cứ thứ gì để mang lại cho khách hàng những trải nghiệm thiêng liêng. Ông từ chối bất kỳ kế hoạch nào nhằm sinh lợi nhuận. “Nếu bạn định lập kế hoạch trước 20 phút trong môi trường kinh doanh này, bạn đang lãng phí thời gian,” ông nói trong những cuộc họp.

Trong hai năm, phố Wall đã lượng thứ cho việc chi tiêu quá độ của Amazon. Trong buổi họp trực tuyến sau khi công bố báo cáo lợi nhuận hàng quý, những nhà phân tích thường quá lạc quan và vui mừng đến nỗi ban lãnh đạo Amazon phải tự ngăn mình khỏi reo hò lớn. Ở phía trên của bản chính báo cáo lợi nhuận, họ viết dòng chữ to *Khiêm tốn, khiêm tốn, khiêm tốn*. Vài lần, họ thêm dòng chữ *Hãy nhớ, Meg đang lắng nghe*, câu nói liên tưởng đến CEO của eBay và nhắc nhở phải thận trọng với thông tin của công ty.

Mùa xuân năm 1999, trạng thái phẫn khích của phố Wall dường như đi xuống. Tạp chí tài chính hàng tuần *Barron's* xuất bản bài báo chuyên đề “Amazon.bomb”. Bài viết đưa ra thông điệp rõ ràng: “Các nhà đầu tư đang dần nhận ra cổ phiếu của nhà sách này có vấn đề.” Ngoài ra, bài viết còn đi xa hơn khi đưa ra gợi ý rằng Walmart và Barnes & Noble sẽ đánh bại công ty non trẻ mới nổi này. Tuy nhiên, bài viết góp phần tạm thời giảm bớt sự thăng hoa quá mức của thị trường. Tháng sau, Amazon công bố báo cáo lợi nhuận

hàng quý, với con số doanh thu tăng mạnh và lỗ lớn. Lần này, phản ứng của các bên trầm lắng hơn và cổ phiếu Amazon thật ra đã giảm đôi chút. Như đề m báo trước, Amazon không hề nhận được những lời chúc mừng lấy lòng của những nhà phân tích trong cuộc họp trực tuyến như thường lệ.

Kelyn Brannon, kế toán trưởng của Amazon vào thời điểm đó, nói rằng cô ấy và Joy Covey kéo Bezos khỏi cuộc họp để chỉ cho ông ấy bảng phân tích tài chính về kết quả hoạt động kinh doanh theo mẫu số chung; theo đó mỗi thông số trên bảng cân đối được thể hiện theo phần trăm của doanh số. Kết quả chỉ ra rằng ở tình trạng hiện thời, Amazon sẽ không sinh lãi trong nhiều thập kỷ. “Khoảnh khắc đó thật dễ chịu,” Brannon nói. Và Bezos đã dồn ý chuyển hướng trọng tâm kinh doanh từ mở rộng sang sinh lợi nhuận.

Tuy nhiên, việc chi tiêu quá mạnh tay và con số lỗ càng ngày càng tăng đã gây nên nỗi sợ hãi trong ban quản trị của Amazon – nỗi sợ rằng Bezos, vị CEO vẫn còn trẻ và ở tuổi 35, hay thay đổi quan điểm, cần người giúp đỡ. Sau khi nghe những lời cầu nài dai dẳng từ đội ngũ quản lý về việc Bezos không lắng nghe ý kiến của nhân viên dưới quyền, hội đồng quản trị Amazon đưa ra một trong ba quyết định rủi ro nhất của lịch sử công ty trong thập kỷ đầu tiên hoạt động. Hội đồng quản trị yêu cầu Bezos tìm kiếm giám đốc điểu hành.

Sau khi dành thời gian suy nghĩ thấu đáo, Bezos hoan nghênh ý tưởng. Ông tin rằng công ty nên có nhiều giám đốc có kinh nghiệm nhất có thể, và ông bắt đầu dành thời gian cho những niềm đam mê cá nhân khác. Amazon phỏng vấn một số nhà quản lý cao cấp, bao gồm nhà quản lý kỳ cựu của phố Wall, Jamie Dimon, người vừa bị chủ tịch Sandy Weill sa thải khỏi Citibank. Tuy nhiên, họ đã chọn Joe Galli Jr., một người bán hàng tham vọng và có vẻ hơi khoa trương từ công ty Black và Decker. Công ty đã phát triển

dòng sản phẩm dụng cụ cầm tay sử dụng điện DeWalt nổi tiếng. Bezos, Covey và John Doerr theo đuổi Galli quyết liệt và thỏa thuận cuối cùng diễn ra vào tháng Sáu. Amazon đã gạt Galli khỏi tay PepsiCo chỉ sớm hơn một ngày, mặc dù ban đầu ông ấy đã đồng ý sơ bộ về đảm nhiệm vị trí điều hành phân mảng Frito-Lay.

Theo lời của John Doerr, chính Bezos soạn thảo quy trình báo cáo mới không chính thức. Tất cả đội ngũ quản lý bây giờ báo cáo cho Galli, sau đó Galli chịu trách nhiệm báo cáo lại cho Bezos. Galli cũng tham gia hội đồng quản trị của Amazon. Nhóm J Team được đổi tên thành S Team (chữ cái S viết tắt cho từ “Senior” – Cấp cao). Bezos có thời gian tập trung tâm trí vào sản phẩm mới, quan hệ công chúng, những sở thích cá nhân và gia đình. MacKenzie đang mang thai đứa con đầu lòng, và đầu năm đó, cặp đôi đã chuyển khỏi căn hộ tại Seattle đến biệt thự cao cấp trị giá 10 triệu đô la tại Medina, nằm trên bờ đông của hồ Washington. “Jeff thực sự nghĩ rằng ông ấy sẽ tập trung vào hoạt động từ thiện và những sở thích khác. Đồng thời, ông sẽ biến đổi Amazon mạnh mẽ hơn nữa,” Galli nói. “Điều đó thực sự kích thích tôi.”

Galli – con trai của một người Mỹ gốc Ý làm chủ công ty xử lý ô tô cũ đến từ Pittsburgh, là người có thiên hướng cắt giảm chi phí và một nghệ sĩ xoay chuyển tình thế. Ông rất hào hứng gây ảnh hưởng đến công ty mà sau này trở thành một trong những đế chế có quy mô kinh doanh lớn nhất trên thế giới. Ông bước vào sảnh đầy tự tin, cao ngạo, khoác trên mình bộ comple hiệu Brioni đắt tiền và mang theo chiếc gậy bóng chày. Điều này thực sự gây ấn tượng mạnh. Ban đầu, Bezos thích điều này. “Tôi thuê Joe vào vị trí lãnh đạo cấp cao,” Bezos phát biểu trước toàn thể nhân viên khi ông giới thiệu Galli trong công ty. “Tuy nhiên tất cả những điều tôi yêu cầu Joe làm chỉ là tiếp thêm xăng vào lửa đang cháy thôi.”



Galli gia nhập Amazon giống như chú bò đực tức giận xông dầy trời chạy tự do trên đường phố Pamplona. Ông nhìn xung quanh và thấy nhân viên Amazon làm việc không theo quy định kỷ luật mà ông từng chứng kiến trong 19 năm làm việc tại Black & Decker. “Những đứa trẻ tài năng tốt nghiệp Đại học Stanford và Harvard chạy như con thoi, lên xuống tòa nhà,” Galli nói. “Tuy nhiên, thiếu sự chặt chẽ và kiểm soát vận hành. Giống như miền Tây hoang dã vậy.” Một trong những thay đổi đầu tiên ông đưa ra là giảm chế độ đãi ngộ cho nhân viên văn phòng vốn dĩ đã ít ỏi. Ông cho dừng việc cung cấp miễn phí thuốc đau đầu Advil vì cho rằng công ty không cần chi tiền vào những chi phí không cần thiết như vậy. Quyết định này suýt nữa phát động “cuộc khởi nghĩa” đòi quyền lợi của nhân viên.

Galli không có nền tảng kiến thức hay kỹ thuật chuyên môn và điều này trở thành hạn chế đáng kể trong môi trường mà nhân viên nhìn nhận nơi làm việc của họ là trong công ty phát triển phần mềm, chứ không phải nhà bán lẻ. Ông đọc thư điện tử sau khi thư ký in ra và ông muốn sử dụng điện thoại liên lạc thay cho văn hóa dùng thư điện tử đang có tại Amazon. Do thường xuyên bay ra nước ngoài để mở rộng hoạt động kinh doanh của Amazon, nên trong công ty xuất hiện những tin đồn thất thiệt xuyên tạc, ám chỉ ông sử dụng chuyên cơ công ty vào công việc cá nhân, hay nói cách khác ông đang dính vào bất kỳ quy định nào. Tin đồn ông đã chiếc Porsche nhiều lần vào chỗ đỗ xe dành cho khách hàng quan trọng và lực lượng an ninh tòa nhà cuối cùng phải kéo nó đi lan rộng khắp công ty. Galli nhớ rằng ông chỉ đỗ nhầm một lần thôi.

Tháng Mười năm 1999, Galli chỉ đạo việc mua Tool Crib of the North, chuỗi kinh doanh phần cứng quy mô nhỏ ở phía bắc Dakota, và bắt đầu chuẩn bị mở phân nhóm đồ dụng cụ trên trang web. Ông bay tới Cleveland và gặp đội ngũ lãnh đạo từ Sherwin-Williams

để điề u tra khả năng thêm phân nhóm sơn. Mặc dù, sơn không phải là mặt hàng dễ giao và vấ n đề` màu sắ c trở thành trở ngại, ví dụ như màu cà phê Thụy Sĩ không thể hiện thị tồ t trên web. Áp dụng theo một trong những phương thức quảng bá thành công trong quá khứ khi ở công ty Black và Decker, ông lập ra một đội và cá p cho họ những chiế c SUV màu đen có hình logo của Amazon. Nhân viên sẽ lái chúng vòng quanh đấ t nước, đưa ra hướng dẫn về` phương thức sử dụng Amazon.com và web nói chung. Nỗ lực bị dừng giữa chừng nhường chỗ cho những ưu tiên cá p thiế t, và những chiế c xe này nằ m bất động thừa thấ i trong khu đỗ xe Pac Med một vài tháng. Điề u này ngược lại với nỗ lực cắ t giảm chi phí trong thời điể m đó. “Đa số` các công ty đưa ra danh sách ưu tiên gồ m 45 ý tưởng tồ t nhấ t và lựa chọn thứ tự ưu tiên thực hiện thật dễ dàng,” Galli nói. “Tại Amazon, có 150 ý tưởng tồ t đờ ng thời và Jeff có năng lực tạo ra mỗi ngày một ý tưởng.”

Sự hợp tác giữa Bezos và Galli gặp trục trặc ngay từ đầ u. Mặc dù, Bezos tự mình đưa ra cá u trúc và quy trình báo cáo mới, ông vẫn điề u khiển Amazon trực tiế p thông qua Galli. Ông đưa ra ý kiế n chi tiế t cho tá t cả vấ n đề` từ việc mua sắ m, sáp nhập công ty tới thay đổi nội dung văn bản xuấ t hiện trên trang chủ. Galli nghĩ rằ ng ông tham gia Amazon ở vị trí điề u hành công ty, và cuố i cùng ông bắt đầ u suy nghĩ tính toán để có nhiề u quyề n lực hơn. Bezos dành thời gian nghỉ ngơi sau khi con trai đầ u lòng Preston ra đời. Sau đó, ông trở lại và nhận ra những ô ã n ào xung quanh phong cách quản lý nghiêm khắ c của Galli. Amazon và hội đờ ng quản trị giờ đây đang tồ n tại vấ n đề` khủng hoảng lãnh đạo.

Tuy nhiên, Galli cũng có một số` đó ng góp quan trọng cho công ty. Ông đã chuyên những quản lý phân nhóm sản phẩm như Harrison Miller và Chris Payne thành giám đố c phụ trách chung, những người từng kiểm soát báo cáo kế t quả hoạt động kinh doanh, cũng như chi

phí và tỉ suất lợi nhuận. Ông có kinh nghiệm điề`u tiế`t đưa đầ`y những mô`i quan hệ với các cửa hàng lớn nên có thể hợp tác với họ trên nhiề`u mặt.

Covey kiệt sức sau ba năm làm việc không nghỉ, và Galli đã giúp Amazon thuê giám đố`c tài chính mới có tên Warren Jenson từ Delta. Và cuố`i cùng, Galli cũng sắ`p xế`p ổn thỏa khi Jimmy Wright thường xuyên vắ`ng mặt. Jimmy đi lại giữa Bentonville và văn phòng, nhưng ông bắ`t ngờ từ chức do áp lực ngay trước kỳ nghỉ lễ năm 1999. Galli đã nhanh chóng tìm được người đứ`ng đầ`u thay thế`.

Khách hàng đố` xô truy cập trang web trong những ngày nghỉ lễ năm 1999. Sau cả năm rồ`ng rắ` nghe quảng cáo liên tục về` dot-com, người tiêu dùng đã sẵn sàng vượt qua những rào cản và bước vào dòng nước quyế`n rử` của web. Còn nhân viên Amazon vẫn giữ nhịp hoạt động ổn định.

Cho đế`n bây giờ, Amazon có năm trung tâm phân phố`i trải rộng trên toàn nước Mỹ và hai trung tâm ở châu Âu. Jimmy Wright và những đố`ng nghiệp từ Walmart đã rời đi, và hệ thố`ng phầ`n mề`m vố`n được thiế`t kế` dành cho vận chuyển sách giờ phải dành cho mọi thứ từ ti vi đế`n hộp đựng cát, đố` chơi cho trẻ em. Chaos, đố`i thủ cũ của Amazon, giờ đây dường như đang số`ng dầ`y.

Ngay sau lễ Tạ ơn, nhận thắ`y hiể`n nhiên Amazon không thể dự trữ đủ đố` chơi nổi tiế`ng, Kerry Morris, người phụ trách mua hàng gia nhập Amazon từ Walmart nói rắ`ng bà đã phân công nhân viên Amazon đế`n các cửa hàng đố` chơi Costco và Toys “R” Us trên khắ`p đấ`t nước để` đặt mua những đố` chơi đang bán chạy như Pokemon và chú chó Mattel’s Walk ‘N Wag. Tận dụng triệt để` khuyế`n mại miễn phí giao hàng của đố`i thủ cạnh tranh, bà đặt mua toàn bộ đố` chơi Pokemon trên trang web mới ToysRUs.com và địa chỉ giao hàng đầ`u ở Fernley. “Vào thời điể`m đó, họ vẫn còn ít kinh

nghiệm trong lĩnh vực thương mại điện tử, nên họ thực sự không có công cụ để cảnh báo về hành động thu gom hàng của chúng tôi cho đến khi mọi việc trở nên quá muộn,” Morris nói.

Sự tăng trưởng nhanh chóng một lần nữa đòi hỏi công ty khởi động chương trình Save Santa. Nhân viên nói lời chào tạm biệt với gia đình và lên đường bắt đầu thời gian làm việc liên tục trong hai tuần. Họ có thể trực tiếp dây điện thoại dịch vụ khách hàng hoặc làm việc trong những trung tâm phân phối trên toàn quốc. Amazon ghép hai nhân viên vào một phòng khách sạn để tiết kiệm tối đa chi phí. Đối với một số người, đó là trải nghiệm tuyệt vời nhất mà họ từng có tại công ty. Nhưng những người khác ghét điều này và phàn nàn. “Tôi không nói rằng họ là những người kiêu căng khó tính, nhưng họ không quen, họ không mong đợi điều này và nhiều người không thể xoay sở được,” Bert Wegner, giám đốc phụ trách chung của trung tâm phân phối Fernley, nói.

Ở trung tâm phân phối Fernley, sau khi kết thúc ca làm việc đêm, một số nhân viên nghỉ tại Golden Nugget ở Reno, uống vài ly bia tại quán bar, chơi bài vào lúc sáu giờ sáng. Vài nhân viên thì thừa rằng đã làm việc cùng tù nhân từ nhà tù bên cạnh, mặc dù điều này khó có thể chứng minh. Nhân viên Amazon thế hệ đầu tiên, Tom Schonhoff, năm trong nhóm có nhiệm vụ đến Delaware. Trung tâm này đang có vấn đề về chất lượng lao động thời vụ. “Có nhiều công nhân thời vụ như thể trung tâm cải tạo đẩy họ ra ngoài bằng cửa sau vậy,” ông nói. Ông thấy một công nhân bị sa thải vì say xỉn và sau đó tự làm ướt mình bằng rượu khi cố gắng phản đối quyết định.

Schonhoff và cộng sự làm việc trong một tuần để giải quyết sạch hàng tồn tại kho Delaware và tổ chức sắp xếp nhân viên. “Chúng tôi làm việc một cách trung thực và tận tụy. Liệu tôi có thể nói điều đó mà không kêu như một chú lừa ư?” ông nói. “Mục tiêu là phải đẩy

không khí lễ Giáng Sinh tràn ngập khắp nơi và duy trì lời hứa của thương hiệu. Chúng tôi tin vào điều này.”

Một đội dẫn dắt bởi Kim Rachmeler và Joel Spiegel đến trung tâm phân phối mới có diện tích khoảng 74.300 m<sup>2</sup> tại Mc Donough, bang Georgia. Trung tâm chưa hoàn thành, nên nhân viên phải đội mũ bảo hộ lao động. Nhóm của họ tập trung vào vấn đề mang tên FUD: Nhu cầu có thể và không thể lấp đầy (fillable, unfilled demand). Đây là trường hợp khi sản phẩm đã được bán trên trang web nhưng chưa được giao hàng, do họ không tìm thấy chúng trong trung tâm phân phối rộng lớn. Thậm chí, vấn đề này còn nghiêm trọng hơn sự cố 100 khách hàng không nhận được hàng trong dịp Giáng Sinh (vấn đề đã đủ tồi tệ). Trong suốt kỳ nghỉ lễ, khi những chiếc máy phân loại hoạt động hết công suất, thì bất kỳ đơn hàng nào không được giao thành công, mắc kẹt trên băng chuyền và ảnh hưởng đến đơn đặt hàng của khách hàng khác, thì cũng sẽ khiến cho công ty không thể giao hàng đúng giờ được. Do vậy, vấn đề FUD ngày càng tích tụ lại, và bắt đầu chiếm diện tích đáng kể trong trung tâm phân phối. Đội của Rachmeler bắt tay vào xử lý hết số hàng tồn. Cuối cùng họ phát hiện nguyên nhân khiến trung tâm phân phối rối loạn nằm ở một vật đặc biệt – kiện hàng đồ chơi Pokemon Jigglypuffs mất tích.

Cơ sở dữ liệu lưu trữ của Amazon khẳng định rằng Jigglypuffs đã được chuyển đến trung tâm, tuy nhiên nếu vậy, chúng hoặc đã bị để nhầm chỗ hoặc bị trộm mất. Mặc dù Rachmeler đã tập hợp nhóm tìm kiếm, nhưng nhiệm vụ dường như bất khả thi. Nhóm phải tìm kiếm một chiếc hộp trong trung tâm có diện tích 74.300 m<sup>2</sup>. Bà đã tới cửa hàng Walmart gần kề để mua vài chiếc ống nhòm và đưa cho thành viên trong nhóm. Như vậy, họ có thể nhìn những tầng trên của giá đựng hàng kim loại.

Sau ba ngày tìm kiếm cất lượ, vào hai giờ sáng, Rachmeler đang ngủ ở văn phòng riêng trong tâm trạng chán nản. Bỗng nhiên, cửa phòng bật mở. Một đồng nghiệp nhảy múa tiển vào và Rachmeler nghi ngờ không biết có phải mình đang mơ. Sau đó, bà để ý thấy một hàng công nhân đang xếp nôi đuôi nhau thành hình uốn khúc, đứng đầu là người phụ nữ đó và họ đang cầm trên đầu chiếc hộp mắ t tích Jigglypuffs.

Khi mùa nghỉ lễ năm 1999 kết thúc, nhân viên và đội ngũ quản lý của Amazon cuối cùng cũng có thể nghỉ ngơi đôi chút. Doanh thu tăng 95% so với năm trước, và công ty đã thu hút ba triệu khách hàng mới, con số đăng ký tài khoản vượt qua 20 triệu. Jeff Bezos năm trong danh sách cá nhân nổi bật của năm do thời báo *Times* bình chọn và trở thành một trong những người nhận giải trẻ tuổi nhất và được ví von như “ông vua thương mại điện tử”. Đây là sự công nhận tuyệt vời đối với Amazon và sứ mệnh của công ty.

Amazon cũng mắ c phải những sai lầm và phải xóa số 39 triệu đơn la tiển đồ chơi không bán được. Tuy nhiên, nhờ có nỗ lực phi thường nên công ty không tạo ra bất kỳ thảm họa hoặc thất vọng nào quá rõ cho khách hàng. Trong khi đó, trang web của đối thủ như Toys “R” Us và Macy chỉ tởn tại sau mùa bán hàng kỳ nghỉ lễ chính đầu tiên và tràn ngập những lời phàn nàn của khách hàng, dẫn đến ấn tượng xấu từ giới truyền thông, và thậm chí bị Ủy ban Thương mại Liên bang điề u tra do không thực hiện đầy đủ cam kết đối với người mua hàng.

Vào tháng Một, sau khi toàn thể nhân viên công ty đã hồi sức và nhiều người nhận được những kỳ nghỉ xứng đáng, Amazon đã tổ chức tiệc hóa trang thường niên. Warren Jenson, giám đốc tài chính mới, mua vài chục con búp bê Barbie và khâu chúng vào chiếc áo len. Trò đùa với ý rằng ông đang mặc như tình trạng hàng tởn kho vậy. Harrison Miller nghĩ đó chỉ là câu nói đùa.

Amazon đã trải qua thời kỳ hỗn loạn khó khăn, đã số ng sót và chuẩn bị tham gia trận chiến khác. Tuy nhiên, giờ đây công ty phải đương đầu với thách thức khó khăn hơn bất kỳ kỳ điề u gì trước đó. Thông tin kế ́ toán nội bộ đang lộn xộn; tăng trưởng nhanh dẫn tới hàng cá t trong kho bị để nhâ ́ m chỗ và má t cá p. Điề u này khiế n công ty không thể chồ t sổ sách vào quý IV. Kế ́ toán viên Jason Child, đang làm việc cho phân nhánh thị trường Đức của Amazon tại thời điể m đó, được yêu câ u trở về ́ Seattle để đảm nhiệm vị trí trưởng ban tài chính và giải quyế t vấ n đề ́ rắ c rồ i trên. “Đó là quý điề n rồ ́ nhấ t trong lịch sử Amazon,” ông nói. Công ty tìm kiế m sự giúp đỡ từ bên ngoài và thuê tư vấ n viên của Ernst và Young. Ông ta đề ́ n công ty, nhìn tình trạng hỗn loạn một cách lạc quan trong vài tuầ n và sau đó bỏ việc. Child và cộng sự vừa kịp đóng sổ sách trước khi quý đó kế ́ t thúc vào cuố i tháng Một.

Bây giờ, ban quản trị Amazon phải đố i phó với tình trạng khủng hoảng đội ngũ lãnh đạo. Những lời phàn nàn về ́ Galli, người luôn nhấ m đề ́ n vị trí CEO, và Bezos, người mà nhiề u nhân viên cảm thấ y ông không dành thời gian để đào tạo, lắ ng nghe vấ n đề ́ hoặc đầ u tư vào phát triển con đường sự nghiệp cá nhân cho họ. John Doerr đã bí mật gọi điệ n cho nhiề u thành viên trong ban lãnh đạo cao cá p của công ty và lắ ng nghe quan điể m cá nhân về ́ tình hình căng thẳng trong đội ngũ lãnh đạo. Để giải quyế t vấ n đề ́ , ông tìm đế ́ n huyề n thoại Bill Campbell của Thung lũng Silicon, cựu huấ n luyện viên bóng đá tại Đại học Columbia.

Tùng đảm trách vị trí quản lý Apple và tổng giám đố c điề u hành của Intuit trong những năm 1990, Campbell được biế t đế ́ n là người biế t lắ ng nghe sâu sắ c, có thể chen ngang vào những tình huố ng khó khăn của các công ty và đưa cho ban lãnh đạo những giải pháp đương đầ u với những vấ n đề ́ thực tế ́ . Steve Jobs coi ông là người bạn tâm giao và để ông tham gia hội đồ ng quản trị Apple khi Jobs

quay trở lại lãnh đạo công ty vào năm 1997. Tại Amazon, mục tiêu đưa ra của Campbell là phải giúp Galli xử sự tốt với những người khác. Ông đi lại giữa Thung lũng Silicon và Seattle trong vài tuần, ngồi yên lặng trong các cuộc họp ban lãnh đạo và trao đổi riêng với từng giám đốc Amazon về vấn đề trong đội ngũ quản lý.

Một vài quản lý của Amazon trong thời điểm đó tin rằng Campbell cũng nhận nhiệm vụ khác, bí mật hơn, do hội đồng quản trị chỉ thị: Xem liệu Bezos có nên nhường đường cho Galli lên vị trí tổng giám đốc điếu hành không. Điếu này hoàn toàn hợp lý với quan điểm phổ biến trong Thung lũng Silicon vào thời điểm đó. Theo đó, các công ty thường mời “chuyên viên giám sát” để xem xét kế hoạch của người sáng lập tầm nhìn công ty. Meg Whitman đảm nhiệm công việc điếu hành cấp cao tại eBay; quản lý của Motorola, Tim Koogle, đã thay thế Jerry Yang, người sáng lập Yahoo. Hội đồng quản trị Amazon thấy rằng công ty đang chi tiêu quá mạnh tay và lỗ ngày càng tăng. Trong khi, họ cũng nghe từ những nhà quản lý khác rằng Bezos là người nóng tính và kiểm soát độc đoán. Họ lo lắng rằng con ngỗng đẻ trứng vàng có thể sẽ bẻ đôi quả trứng.

Thành viên trong hội đồng quản trị, bao gồm cả Cook, Doerr và Alberg, phủ nhận từng xem xét nghiêm túc yêu cầu Bezos đứng sang một bên và trong bất kỳ trường hợp nào, điếu này là vô ích nếu Bezos phản kháng, bởi ông kiểm soát phần lớn công ty. Tuy nhiên, Campbell tự nhận trong buổi phỏng vấn với *Tạp chí Forbes* năm 2011 rằng: “Jeff Bezos tại Amazon – Tôi gặp mặt họ sớm để xem liệu họ có cần một CEO và tôi sẵn sàng, ‘Tại sao cần thay thế ông ấy ư?’ Ông ấy không thể kiểm soát và quá tự hào về những việc bản thân ông đã làm.”

Bất chấp tất cả, Campbell kết luận Galli đang tập trung bất thường vào những vấn đề như lương thưởng và chế độ dành riêng cho ban lãnh đạo, như sử dụng máy bay riêng, và ông thấy rằng



nhân viên thì trung thành với Bezos. Ông đưa ra gợi ý khôn ngoan cho hội đồng quản trị rằng họ nên gắn kết với người sáng lập.

Galli nói rằng quyết định rời khỏi Amazon hoàn toàn xuất phát từ bản thân, không chịu bất kỳ sức ép bên ngoài nào. Trước khi gia nhập, ông đã đọc cuốn sách *Odyssey: Từ Pepsi đến Apple*, của tác giả John Sculley, người tham gia Apple với vị trí CEO vào giữa những năm 1980 và sau đó hất cẳng Steve Jobs trong buổi họp hội đồng quản trị táo bạo. “Trước khi rời khỏi Amazon, tôi hứa với bản thân và gia đình rằng sẽ không bao giờ đối xử với Jeff giống như những gì mà Sculley đã làm với Steve Jobs,” Galli nói. “Tôi chỉ cảm thấy như thể Jeff đang ngày càng dẫm chìm trong tầm nhìn và sứ mệnh cá nhân mà ông ấy muốn công ty trở thành. Tôi có thể dự đoán rằng điều đó không thành công. Ông ấy muốn có thêm trợ thủ đắc lực theo sau hỗ trợ. Tôi chỉ không phải là người thứ hai tuyệt vời đó. Nó không nằm trong DNA của tôi.”

Sau khi Galli rời Amazon, hội đồng quản trị cố gắng ghép Bezos với một giám đốc điều hành khác. Peter Neupert, cựu quản lý của Microsoft, người từng điều hành trang Drugstore.com, tham gia những cuộc họp của S Team trong vài tháng. Tuy nhiên, Neupert và Bezos không thể thống nhất quan điểm hợp tác lâu bền. Bezos dần nhận ra bản thân ông thích đồng nghiệp cần đến mình và hướng tới chi tiết và ông muốn trở thành một tổng giám đốc điều hành năng động. “Ông quyết định dành nhiều năm tiếp theo trong cuộc đời để xây dựng công ty, đi ngược lại ý định nghỉ ngơi để dành thời gian theo đuổi đam mê và sở thích cá nhân khác,” Tom Alberg nói.

Trải nghiệm cùng Galli và tất cả những sai lầm xảy ra trong năm đó đã tạo ra vết hằn sợ hãi lâu dài cho Amazon. Khi tôi đang viết cuốn sách này, công ty không bổ nhiệm bất kỳ nhà quản lý nào vào chức danh chủ tịch hoặc giám đốc điều hành. Amazon không tiến

hành bất kỳ cuộc mua bán sáp nhập đáng chú ý trong nhiều năm. Trước khi tham gia bất kỳ thương vụ sáp nhập mua bán nào, Bezos cần nhắc nhở cẩn thận những bài học vung tay quá trán táo bạo trong quá khứ.

Khi thiên niên kỷ mới đến gần, Amazon đang trong tình trạng khó khăn. Công ty có khả năng lỗ hơn một tỉ đô la năm 2000, rơi vào đúng thời điểm sự lạc quan tươi sáng về nền kinh tế dot-com đã chuyển sang bi quan đen tối. Như những gì đã làm trong ngày đầu thành lập công ty, Bezos sẽ phải thuyết phục mọi người rằng Amazon có thể tồn tại, vượt qua vòng xoáy nợ nần thua lỗ mà công ty tự tạo ra cho chính mình trong suốt thời kỳ phát triển bất thường.



# MILLIRAVI

Sự xáo trộn trong ban lãnh đạo Amazon trong suốt những năm công ty mở rộng chỉ là khởi đầu cho thử nghiệm về lòng tin.

Năm 2000 và 2001, Amazon trở thành con nợ được nhiều người biết đến sau vụ vỡ bong bóng dot-com. Nhiều nhà đầu tư, công chúng nói chung và nhiều nhân viên cảm thấy không còn yêu mến Bezos. Đa số các nhà quan sát không chỉ gạt bỏ triển vọng phát triển mà còn bắt đầu nghi ngờ cơ hội sống sót của công ty. Cổ phiếu Amazon từ khi tiến hành chào bán lần đầu ra công chúng chứng kiến xu hướng tăng giá, chạm mốc 107 đô la, nhưng giờ đây đang hạ dần trong vòng 21 tháng tiếp theo. Một cú rớt choáng váng từ đỉnh cao huy hoàng.

Có một vài lý do dễ thấy khiến thị trường chứng khoán đảo ngược xu hướng. Số lượng dư thừa những công ty dot-com trong thời kỳ bùng nổ tăng trưởng bắt đầu mài mòn dần niềm lạc quan hào hứng của các nhà đầu tư. Những công ty không có mô hình kinh doanh thực tiễn đang huy động hàng trăm triệu đô la vô n, đổ xô phát hành cổ phiếu ra công chúng. Và cộng đồng chứng kiến giá cổ phiếu bay lên tầng bình lưu mặc dù không có nền tảng tài chính bền vững. Tháng Ba năm 2000, một bài báo xuất hiện trên tạp chí *Barron's*, chỉ trích các công ty web như Amazon đang hủy hoại bản thân khi đổ tiền vào các vụ đầu tư mạo hiểm. Sự bùng nổ mạnh mẽ công ty dot-com phần lớn dựa trên niềm tin về triển vọng phát triển mà thị trường dành cho những công ty non trẻ, không tạo ra lợi nhuận. Câu chuyện xuất hiện trên *Barron's* càng làm gia tăng nỗi sợ hãi về một ngày đen tối ập đến. Chỉ số NASDAQ<sup>(4)</sup> đạt đỉnh vào ngày 10 tháng Ba, rồi dao động quanh ngưỡng đó và bắt đầu giảm dần đều.

Những thông tin bất lợi về các công ty Internet lan truyền, kết hợp với những sự kiện khác xảy ra trong suốt hai năm tiếp theo, như vụ sụp đổ của Enron và vụ tấn công khủng bố 11/9 trở thành những cú huých ngang đường. Tuy nhiên, nguyên nhân thật sự nằm ở việc nhiều nhà đầu tư bắt đầu gỡ bỏ chiếc kính màu hồng và có cái nhìn thực tế hơn vào những công ty Internet, trong đó bao gồm cả Amazon.

Trong khi những công ty dot-com khác sáp nhập hoặc phá sản, thì Amazon sống sót được là nhờ kết hợp ba yếu tố: thuyết phục, ứng biến và may mắn. Đầu năm 2000, Amazon có giám đốc tài chính mới, Warren Jenson đến từ Delta và từng làm việc tại chi nhánh NBC của General Electric. Là người theo lập trường quản lý tài chính thận trọng, nên ông quyết định công ty cần có sẵn lượng tiền mặt bảo đảm thanh toán trong trường hợp những nhà cung cấp có thể yêu cầu Amazon chi trả sớm cho hàng hóa đặt mua. Ruth Porat, đồng giám đốc phụ trách phân nhánh công nghệ toàn cầu của Morgan Stanley, khuyên ông tìm đến thị trường châu Âu. Vào tháng Hai, Amazon đã bán ra 672 triệu đô la trái phiếu chuyển đổi cho nhà đầu tư nước ngoài. Lần này, thị trường chứng khoán diễn biến khó đoán và kinh tế toàn cầu đang trong giai đoạn khủng hoảng đỉnh điểm, nên quá trình thực hiện không dễ dàng như những lần huy động vốn trước. Amazon bị ép phải đưa ra điều kiện hào phóng hơn, mức lãi suất 6,9% và điều kiện chuyển đổi linh hoạt – dấu hiệu cho thấy thời thế thay đổi. Vụ chào bán hoàn tất một tháng trước khi xảy ra cuộc khủng hoảng của thị trường chứng khoán. Sau thời điểm này, việc huy động vốn của bất kỳ công ty nào cũng trở nên cực kỳ khó khăn. Nếu không có số vốn huy động trên, Amazon gần như chắc chắn đối mặt với viễn cảnh phá sản trong vài năm sau đó.

Sự hoài nghi của nhà đầu tư tăng cao, cộng với đề nghị của đội ngũ quản lý cao cấp đang trong tình trạng lo lắng cuối cùng cũng đã thuyết phục được Bezos chuyển hướng điểu hành. Thay vì Trở nên lớn mạnh nhanh chóng, công ty thực hiện hướng điểu hành mới: Sắp xếp ngôi nhà của chúng ta theo trật tự. Khẩu lệnh hành động bao gồm: *kỷ luật, hiệu quả và triệt tiêu lãng phí*. Công ty phát triển nhanh chóng từ 1.500 nhân viên năm 1998 đến 7.600 vào đầu năm 2000, và giờ đây, Bezos đồng ý rằng công ty cần hoạt động chậm và chắc hơn. Việc ra mắt phân nhóm sản phẩm mới chậm lại, và Amazon chuyển cơ sở hạ tầng công nghệ sang dựa vào hệ điểu hành miễn phí Linux. Công ty bắt đầu điểu hành hiệu quả hoạt động của các trung tâm phân phối khắp đất nước. “Công ty đưa ra nhiều cải tiến sáng tạo bởi vì điểu kiện bắt buộc phải làm vậy,” Warren Jenson nói.

Tuy nhiên, vụ vỡ bong bóng dot-com gây ảnh hưởng lớn đến nội bộ công ty. Nhân viên chấp nhận làm việc không ngừng và hi sinh kỳ nghỉ cùng gia đình để đổi lại cơ hội giàu có trong tương lai. Giá cổ phiếu sụt giảm chia đôi công ty. Nhân viên gia nhập từ thời kỳ đầu vẫn giàu có (mặc dù họ cũng kiệt sức). Còn nhiều nhân viên gia nhập sau đó giữ quyền chọn mua cổ phiếu mà vào thời điểm đó không có giá trị gì.

Thậm chí, các nhà quản lý cấp cao cũng dần vỡ mộng. Trong năm đó, ba quản lý cấp cao cùng nhau họp bí mật để lập ra danh sách thất cả những thành công và thất bại của Bezos. Trong cột thất bại bao gồm: Dịch vụ Đầu giá, zShops, đầu tư mạo hiểm vào các công ty dot-com khác và danh sách hậu hết các vụ mua bán sáp nhập của Amazon. Danh sách thất bại dài hơn nhiều so với thành công, mà tại thời điểm đó dường như chỉ dừng lại ở sách, âm nhạc và đĩa DVD. Tương lai của những phân nhóm mới như đồ chơi, dụng cụ và đồ điện tử vẫn còn là dấu chấm hỏi.

Tuy nhiên, Bezos không bao giờ tỏ vẻ lo lắng hoặc lo sợ trước những xao động của công chúng. “Tất cả chúng tôi đều đang suy nghĩ trong tâm trạng nóng như lửa đốt, *Chúng ta sẽ làm gì tiếp theo?*” Mark Britto, phó chủ tịch cao cấp nói. Nhưng Jeff thì không. “Tôi chưa từng thấy bất kỳ ai có thể bình tĩnh như vậy khi đang đứng giữa mắ t bão. Có lẽ nước đóng băng chảy trong mạch máu của ông ấy”. Britto nói thêm.

Trong hai năm hỗn loạn tiếp theo, Bezos thực hiện tái định hướng phát triển Amazon trong giai đoạn điều kiện thị trường thay đổi nhanh chóng. Trong thời gian này, ông đã gặp gỡ hai nhà bán lẻ huyền thoại, những người tập trung nỗ lực thực hiện chiến lược cạnh tranh duy trì giá thấp tại mọi thời điểm trong năm. Ông bắt đầu nghĩ khác về quảng cáo truyền thông và tìm cách giảm chi phí cũng như sự bất tiện của việc chuyển hàng qua đường bưu điện. Những thuộc tính và đặc điểm riêng của Amazon mà chúng ta biết đến ngày nay, theo cách nào đó, là kết quả của những khó khăn mà Bezos và Amazon phải trải qua trong suốt thời kỳ vỡ bong bóng dot-com và là sự đáp trả cho sự thiếu niềm tin vào công ty cũng như ban lãnh đạo.

Trong quá trình thực hiện cải cách, Bezos vắt kiệt sức của nhiệm vụ quản lý cấp cao và chứng kiến sự ra đi hàng loạt của họ. Tuy nhiên, Amazon đã thoát khỏi cuộc suy thoái dẫn tới phá sản của hàng trăm công ty dot-com có mô hình sử dụng vốn tương tự. Ông chứng minh rằng nhiệm vụ người đã sai.

“Trước đó, tôi chỉ nhìn thấy Jeff luôn giữ vững vận tốc, mở rộng tăng trưởng bất chấp mọi giá. Tôi chưa từng nhìn thấy ông ấy hướng tới lợi nhuận và hiệu quả,” Scott Cook, người sáng lập Intuit và thành viên hội đồng quản trị trong thời điểm đó, nói. “Đa số quản lý cấp cao, đặc biệt những CEO đời đầu, những người giỏi về một mảng nào đó, chỉ có thể khiêu vũ theo những điệu mà họ biết thôi”.

“Thành thật mà nói, tôi đã không nghĩ rằng ông ấy có thể làm được việc đó.”

Tháng Sáu năm 2000, khi giá cổ phiếu Amazon lao dốc cùng với những cổ phiếu trong nhóm NASDAQ, lần đầu tiên Bezos nghe đến cái tên Ravi Suria. Là người gốc Ấn Độ đến từ bang Madras và con trai của một giáo viên, Suria đến Mỹ học tại Đại học Toledo và nhận bằng MBA từ trường kinh doanh của Đại học Tulane. Đầu năm 2000, ông vẫn chỉ là một nhà phân tích trái phiếu chuyển đổi 28 tuổi, mới bước vào ngành, chưa chút tiếng tăm. Ông làm việc trong văn phòng nhỏ trên tầng 14 của ngân hàng đầu tư Lehman Brothers tại trung tâm thương mại thế giới. Nhưng đến cuối năm, ông trở thành một trong những nhà phân tích được nhắc tới nhiều nhất ở phố Wall và thân báo ứng của Bezos và Amazon.

Trong 5 năm đầu sự nghiệp, tại Paine Webber và sau đó là Lehman, Suria viết về những chủ đề chuyên sâu như dư thừa vốn của những công ty viễn thông và công nghệ sinh học. Sau khi huy động vốn vay nợ lần ba gây nhiều chú ý và để mất Joe Galli, Amazon nhận được sự chú ý của Suria. Dựa trên những thông tin công bố về doanh thu theo quý gần nhất, Suria phân tích tình trạng lỗ nặng trong mùa bán hàng vào kỳ nghỉ lễ trước và đưa ra kết luận rằng công ty đang gặp khó khăn. Bản báo cáo phân tích, trong đó ông dự đoán một sự sụp đổ nhanh chóng được truyền đi rộng rãi.

“Nhìn vào tình hình nợ vay, chúng ta thấy rằng tình hình tín dụng cực kỳ yếu và đang xấu dần đi,” ông viết trong báo cáo đầu tiên trong chuỗi báo cáo có nội dung gay gắt về Amazon trong vòng tám tháng. Suria nói rằng nhà đầu tư nên tránh các khoản nợ Amazon bằng mọi giá và rằng công ty đang “cực kỳ lạc lõng” trong nhiều lĩnh vực như phân phối. Và tiếp theo là cú đánh choáng váng: “Chúng tôi tin rằng công ty sẽ hết tiền mặt trong bốn quý



tới, trừ khi Amazon có thể xoay sở ra chú thỏ huy động vốn từ chiến lược mũ thần kỳ.”

Dự đoán của Suria tạo ra loạt tin gây náo loạn trên toàn thế giới. Sẵn có suy nghĩ bi quan do sự suy giảm của thị trường, nhà đầu tư rời bỏ Amazon và giá cổ phiếu giảm thêm 20%.

Báo cáo của Suria đánh trúng tâm lý lo lắng trong nội bộ Amazon. Bill Curry, người đứng đầu phụ trách mảng truyền thông của Amazon vào thời điểm đó, gọi bản báo cáo là “chuyện tào lao”. Bezos còn nhận xét mạnh mẽ hơn khi trao đổi với tờ *Washington Post*, rằng đó là “chuyện hoàn toàn tào lao không nghĩa lý gì”.

Những phân tích của Suria dựa theo hiểu biết nhỏ hẹp và theo đuổi những lợi ích đáng sau là không chính xác. Được tiếp thêm vốn từ vụ huy động trái phiếu tại châu Âu, Amazon có trong tay gần một tỉ đô la tiền mặt và chứng khoán, đủ để bảo đảm tất cả nghĩa vụ thanh toán với các nhà cung cấp. Hơn thế nữa, mô hình vốn luân chuyển âm của công ty sẽ tiếp tục tạo ra tiền mặt từ việc bán hàng để đáp ứng chi phí vận hành. Do vậy Amazon vẫn hoạt động tốt trong quá trình cắt giảm chi phí.

Nguy cơ thực sự của Amazon chỉ đến từ báo cáo của Lehman. Báo cáo có thể trở thành “lời tiên tri tự nó hình thành”. Nếu dự báo của Suria khiến nhà cung cấp lo sợ như việc nhà băng tháo chạy, thì họ sẽ yêu cầu Amazon thanh toán ngay lập tức cho sản phẩm, và khi đó chi phí của công ty có thể tăng. Nếu Suria khiến khách hàng sợ hãi, họ sẽ rời bỏ Amazon vì họ tin những thông tin xuất hiện khắp nơi rằng Internet chỉ là một nhát thời thì tăng trưởng doanh thu sẽ giảm. Và khi những điều này xảy ra, Amazon có thể gặp rắc rối thực sự. Nói cách khác, hiểm họa cho Amazon nằm trong những quyết định sai lầm của nhà cung cấp và khách hàng. Suria và những tay đầu cơ giá của phố Wall có thể chứng tỏ họ đúng.

Đó là lý do tại sao hành động phản ứng kiểm soát tồn thất của Amazon được chú trọng hơn thường lệ. Vào đầu mùa hè, Jenson và Grandinetti đi xuyên nước Mỹ và châu Âu để gặp gỡ nhà cung cấp lớn và thuyết trình về năng lực tài chính của công ty.

Một trong những chuyến đi đó, Grandinetti và Jenson bay tới Nashville để làm yên lòng hội đồng quản trị của Ingram về năng lực tài chính ổn định và vững chắc của Amazon. “Nhìn xem, chúng tôi tin cậu, chàng trai à. Chúng tôi thích những gì cậu đang làm,” John Ingram, tổng giám đốc điều hành công ty, nói với hai nhà quản lý Amazon. “Nhưng nếu các anh đi xuống, chúng tôi cũng xuống theo. Nếu chúng tôi nhận định sai về các anh, đó sẽ không chỉ đơn thuần là ‘mất trắng’. Những khoản phải thu từ Amazon đối với công ty chúng tôi lớn đến mức chúng tôi cũng sẽ gặp rắc rối theo.”

Khi danh tiếng và thương hiệu Amazon bị bóp méo bởi giới truyền thông, Bezos bắt đầu thấy bị xúc phạm nặng nề. Bỗng nhiên, ông xuất hiện khắp nơi – trên kênh CNBC, những cuộc phỏng vấn với báo giáy, nói chuyện với các nhà đầu tư – khẳng định rằng những gì Suria đưa ra không đúng sự thật và nên tăng phát triển của Amazon hoàn toàn ổn định vững chắc. Đang làm phóng viên chuyên viết mảng Thung lũng Silicon cho tạp chí *Newsweek*, tôi nói chuyện với cả Bezos và Jenson vào mùa hè năm đó. “Thông điệp phản bác chính được đưa ra là dự đoán dòng tiền của Suria là sai. Nó hoàn toàn sai,” Bezos nói với tôi tại buổi gặp gỡ đầu tiên trong hàng chục buổi trao đổi suốt thập kỷ tiếp theo.

Tuy nhiên, khi nói về dự đoán của Suria, lý luận phản bác của Bezos dường như ở thế phòng thủ. “Đầu tiên, đối với bất kỳ ai đối theo Amazon.com trong thời gian dài, thì tất cả chúng ta đều từng thấy cảnh này tương tự trước đây,” ông nói, và xen vào giữa câu trả lời là tiếng cười kỳ quặc. “Tôi biết chúng ta đang sống trong thời kỳ khi mà lâu dài có nghĩa là 10 phút [cười] nhưng nếu bạn nhìn

theo quan điểm lịch sử, bạn nghĩ giá cổ phiếu của chúng tôi tăng bao nhiêu trong suốt ba năm qua? Cổ phiếu tăng 20 lần! Do vậy, điều này là bình thường. Tôi luôn nói rằng Amazon.com không tìm kiếm tranh cãi, nhưng chúng tôi chắc chắn tranh cãi nếu cần thiết [cười lớn].”

Trên thực tế, giai đoạn đó không hề yên bình. Thách thức đến từ Suria và sự sụp đổ của bong bóng dot-com đã thay đổi môi trường tài chính, và Bezos biết điều đó. Vài tuần sau, Jenson và Bezos ngồi lại với nhau để nghiên cứu, phân tích bảng cân đối kế toán của Amazon. Họ cũng đưa ra kết luận rằng, thậm chí nếu công ty cho thấy mức tăng trưởng hợp lý thì chi phí cố định – của trung tâm phân phối và lương nhân viên – là quá lớn. Họ sẽ phải cắt giảm thêm nữa. Bezos thông báo đến nhân viên trong bản thông báo nội bộ rằng Amazon đang “bắt đầu những bước đi lớn” và sẽ tạo ra lợi nhuận trước quý IV năm 2001. Jenson nói rằng công ty “cố gắng xác định mức doanh thu sát thực tế và tất cả thành viên đều nhận phân bổ định mức chi phí.”

Tuy nhiên, những chuyển biến của công ty không thu hút được sự quan tâm, chú ý từ giới truyền thông. Một năm sau, khi Amazon thông báo mục tiêu này ra công chúng, công ty bị chỉ trích vì tính mức lợi nhuận dựa trên chuẩn mực kế toán chi tiêu – trong đó loại bỏ nhiều chi phí, như chi phí phát hành quyển chọn mua cổ phiếu – thay vì dựa trên phương pháp kế toán chuẩn mực hơn.

Trong tám tháng tiếp theo, Ravi Suria tiếp tục tấn công dồn dập Amazon với những bản báo cáo tiêu cực. Nghiên cứu, phân tích của ông trở thành phép thử quan trọng cho quan điểm nhìn nhận của mọi người về kỷ nguyên Internet đang mới ló rạng. Những ai tin vào triển vọng phát triển đầy hứa hẹn của web và đánh cược cả cuộc đời vào nó dường như hoài nghi những đánh giá tiêu cực của Suria. Tuy nhiên, những ai cảm thấy rằng làn sóng thay đổi đang đến đe dọa

công việc kinh doanh, bản năng tự nhiên trời dấy, họ dường như đồng cảm với ý kiến của Suria và những nhà phân tích khác có cùng suy nghĩ. Họ tin rằng Amazon.com không khác gì một giấc mơ điên rồ, được xây dựng mong manh dựa trên thị trường chứng khoán đầy rẫy bất hợp lý.

Có lẽ đó là lý do tại sao một Bezos cực kỳ lý trí bắt đầu ám ảnh về nhà phân tích New York đeo kính có cách cư xử điềm đạm. Đối với Bezos, Suria là người suy nghĩ không logic, gieo rắc vào công chúng ý niệm rằng cuộc cách mạng Internet và tất cả những sáng tạo kèm theo sẽ biến mất. Theo lời những đồng nghiệp của Bezos, trong thời gian đó, ông thường dẫn chứng những phân tích của Suria trong các buổi họp. Một quản lý trong nhóm tài chính sử dụng tên Suria để tạo ra một thuật ngữ chỉ những sai sót toán học nghiêm trọng giá trị một triệu đô la hoặc hơn; Bezos rất thích điều này và bắt đầu sử dụng nó.

Và *milliravi* ra đời từ đó.

Các công ty công nghệ đều có tham vọng trở nên đáng giá hơn tổng hợp từng bộ phận cấu thành. Amazon tìm cách đưa ra hàng loạt phương thức giúp những công ty khác có thể tiếp cận khách hàng. Theo cách nói trong ngành, công ty muốn trở thành, một công giao dịch.

Tại thời điểm đó, Microsoft là hình mẫu trong việc sử dụng chiến lược trên. Những nhà phát triển tạo ra các phần mềm chạy trên hệ điều hành Window phổ biến. Sau đó, hệ điều hành iOS dành cho điện thoại và máy tính bảng của Apple trở thành nền tảng cho những nhà lập trình điện thoại tiếp cận người dùng. Qua nhiều năm, những công ty như Intel, Cisco, IBM và thậm chí cả AT&T xây dựng những công giao dịch và sau đó nhận được phần thưởng xứng đáng từ lợi thế tạo ra.

Do vậy, đầu năm 1997, ban lãnh đạo của Amazon nghĩ đến kế hoạch trở thành một công giao dịch và kích thích những nhà bán lẻ khác sử dụng thương mại điện tử. Đầu giá Amazon (Amazon Auctions) là nỗ lực đầu tiên, tiếp theo là zShops, dịch vụ cho phép những nhà bán lẻ nhỏ tạo cửa hàng riêng trên trang Amazon.com. Cả hai cố gắng trên đều thất bại trong cuộc chiến với eBay, chương ngại vật không thể vượt qua trong lĩnh vực kinh doanh theo kiểu gia đình. Tuy nhiên, trước năm 2000, theo như một bản ghi nhớ nội bộ, Bezos nói với đồng nghiệp rằng trước khi Amazon đạt 200 tỉ đô la doanh thu một năm, ông muốn doanh thu được chia thành hai loại: thứ nhất, doanh thu từ sản phẩm công ty tự bán và thứ hai, doanh thu tiền hoa hồng thu được từ những người bán khác sử dụng trang Amazon.com.

Trớ trêu thay, do quy mô của thị trường bị thổi phồng quá mức trong năm 1999 nên cuối cùng Amazon bị đẩy xuống theo hướng trở thành công giao dịch. Toys “R” Us được đầu tư 60 triệu đô la từ SoftBank và công ty đầu tư vốn Mobious Equity Partners để lập công ty Internet con ToysRUs.com. Họ vẫn trượt dài thậm tệ trong suốt mùa nghỉ lễ năm 1999. Nhà bán lẻ trực tiếp hứng chịu dư luận tiêu cực do trang web thường xuyên không thể truy cập được và khách hàng nhận hàng muộn, thậm chí không nhận được trong lễ Giáng Sinh. Công ty phải trả 350.000 đô la tiền phạt cho Ủy ban Thương mại Liên bang vì không thể giữ đúng cam kết với khách hàng. Trong khi đó, Amazon phải xóa sổ 39 triệu đô la hàng đồ chơi trong kho không bán được mà Bezos thề rằng ông sẽ tự mình chở đến bãi rác địa phương.

Một buổi tối sau kỳ nghỉ, giám đốc tài chính của ToysRUs.com, Jon Foster bất ngờ gọi điện cho Bezos. Foster gợi ý về liên minh hợp tác; trong đó nhà bán lẻ trực tuyến cung cấp cơ sở hạ tầng cần thiết, và trực tiếp đóng góp kinh nghiệm hiểu biết sản phẩm

và các mối quan hệ với nhà cung cấp như Hasbro. Bezos gợi ý lãnh đạo của Toys “R” Us gặp Harrison Miller, giám đốc phân nhóm đồ chơi. Các công ty tổ chức cuộc họp trừ bị tại Seattle, tuy nhiên lúc đó Amazon không nhận thấy có nhiều lý do để hợp tác với đối thủ cạnh tranh chính.

Mùa xuân năm sau, Miller và nhóm điểu hành Amazon nghiên cứu vấn đề dự trữ và vận chuyển đồ chơi, sau đó kết luận rằng để tạo ra lợi nhuận trong phân nhóm này đòi hỏi doanh thu phải đạt ít nhất một tỉ đô la. Thách thức lớn nhất đến từ việc lựa chọn và chuẩn bị chính xác loại đồ chơi – những điểu mà Toys “R” Us làm rất tốt.

Một vài tuần sau, Miller và Mark Britto, điểu hành nhóm phát triển kinh doanh của Amazon, gặp ban lãnh đạo của ToysRUs.com trong một phòng hội nghị nhỏ tại sân bay quốc tế O’Hare của Chicago và chính thức đàm phán về điểu kiện hợp tác bán đồ chơi.

Dường như đây là sự kết hợp hoàn hảo. Toys “R” Us là tay lão luyện kinh doanh trong ngành, sẽ chọn sản phẩm đồ chơi phù hợp cho từng mùa, có các mối quan hệ cần thiết với nhà sản xuất để có mức giá tốt nhất và đủ hàng cung cấp của những đồ chơi phổ biến nhất. Tất nhiên, Amazon có kinh nghiệm vận hành kinh doanh bán lẻ trực tuyến và chuyển hàng tới khách hàng đúng hạn. Việc đàm phán, khi Bezos dính vào, thường kéo dài và theo như Jon Foster thì “hết sức khắt khe”. Bezos tập trung xây dựng quy trình chọn lựa sản phẩm toàn diện và muốn Toys “R” Us cam kết đưa tất cả sản phẩm hiện có lên trên trang web. Toys “R” Us lập luận rằng điểu này không thực tế và tốn kém. Trong khi đó, công ty muốn trở thành người bán đồ chơi độc quyền trên Amazon.com. Bezos cảm thấy điểu này quá chặt chẽ và gò bó.

Hai công ty đàm phán trong nhiều tháng. Cả hai bên đồng ý nhượng bộ lẫn nhau để cùng đi đến thỏa thuận hợp tác. Toys “R” Us đồng ý bán vài trăm đồ chơi phổ biến nhất, và Amazon có quyền bổ sung thêm những đồ chơi ít phổ biến hơn. Không công ty nào đạt được những gì mình muốn, nhưng tại thời điểm đó, ai cũng thở phào nhẹ nhõm. Tháng Tám, hai công ty thông báo việc hợp tác trong 10 năm. Đối với Amazon, công ty sẽ nhận thêm nguồn tiền mặt quan trọng và điều này sẽ hỗ trợ giải quyết vấn đề trong bảng cân đối kế toán. Cả hai bên đồng ý rằng hàng hóa của Toys “R” Us sẽ được giữ trong các trung tâm phân phối của Amazon – bước đầu tiên tiến đến công việc kinh doanh phức tạp và tốn kém nhất của Amazon, công giao dịch cho phép các công ty khác có thể kinh doanh.

Thỏa thuận với Toys “R” Us trở thành hình mẫu hợp tác cho Amazon sau này. Với việc thuê ngoài phân nhóm đồ chơi cho Toys “R” Us, Harrison Miller đảm nhiệm vai trò mới, giám đốc dịch vụ công giao dịch. Với Neil Roseman, phó chủ tịch kỹ thuật, ông bắt đầu đi khắp đất nước, bắt tay với những nhà bán lẻ lớn khác để tìm kiếm cơ hội hợp tác như với Toys “R” Us.

Amazon cũng gần như hoàn tất thỏa thuận với gã khổng lồ bán đồ điện tử Best Buy. Tuy nhiên, người sáng lập chuỗi cửa hàng Richard Schulze khẳng định trong buổi đàm phán qua điện thoại vào sáng thứ Bảy rằng, Amazon phải cho Best Buy độc quyền hoàn toàn trong mảng sản phẩm điện tử. Bezos không đồng ý. Bed, Bath, Beyond và Barnes & Noble cũng không đồng ý hợp tác cùng Amazon.

Sony Electronics nhận ra khả năng sử dụng Amazon để đưa chuỗi Sony Style sang kinh doanh trực tuyến. Là một phần trong hoạt động đàm phán, Howard Stringer, đại diện của tập đoàn Sony tại Mỹ tham quan toàn bộ trung tâm phân phối hàng của Amazon tại

Fernley. Và trong khoảnh khắc đáng nhớ, ông đã nhìn thấy trên sàn kho một đống sản phẩm Sony. Đây là những sản phẩm không được bán do vấn đề kỹ thuật. Stringer và đồng nghiệp bắt đầu kiểm tra nhãn mác và ghi lại số mã sản phẩm để xác định những hàng hóa này đến từ đâu. Thỏa thuận hợp tác giữa hai bên đã không xảy ra.

Tuy nhiên, đầu năm 2001, nỗ lực mở rộng hợp tác đã được chú ý. Amazon ký thỏa thuận với chuỗi cửa hàng sách Borders. Công ty đang mắc sai lầm khi xây dựng trung tâm phân phối dành cho các đơn đặt hàng trực tuyến lớn hơn mức cần thiết ở ngoại ô Nashville, trước khi kịp nhận ra cần những nhà kho nhỏ hơn và phân bố trên vùng địa lý rộng để giao hàng nhanh chóng và bớt tốn kém. Vài tháng sau, Amazon đồng ý chạy kênh mua sắm AOL để đổi lấy khoản đầu tư cần thiết trị giá 100 triệu đô la. Amazon cũng ký thỏa thuận nhận hàng trong kho của nhà bán lẻ Circuit City. Thỏa thuận này giúp công ty bổ sung thêm sản phẩm cho khách hàng lựa chọn trong phân nhóm đồ điện tử vô nghèo nàn, ít ỏi của Amazon.

Tất cả những thỏa thuận trên giúp cải thiện bảng cân đối kế toán của Amazon trong ngắn hạn, tuy nhiên trong dài hạn, chúng ẩn chứa nguy hiểm cho tất cả các bên. Với việc dựa vào Amazon, những nhà bán lẻ đã gây trở ngại cho việc có kinh nghiệm cần thiết trong lĩnh vực mới và nhượng lại những khách hàng trung thành cho công ty mới nổi, xông xáo. Đó là một trong nhiều vấn đề với cả Borders và Circuit City. Cả hai phá sản khi cuộc khủng hoảng tài chính bắt đầu vào năm 2008.

Bezos chưa bao giờ hoàn toàn hài lòng với những thỏa thuận trên, hay với ý tưởng thuê ngoài để đạt mơ ước về lựa chọn không giới hạn của ông. Thỏa thuận với Toys “R” Us vô cùng có lợi, nhưng Bezos nản lòng khi thực tế cho thấy cực kỳ khó khăn để bảo đảm việc Amazon



có thể đưa ra lựa chọn không giới hạn cho đồ chơi. Điều này cuối cùng tác động chính lên kết quả mối quan hệ hợp tác vài năm sau đó – kiện tụng giữa hai bên tại tòa án liên bang.

Vào mùa hè năm 2000, khi Ravi Suria tiếp tục công bố báo cáo, giá cổ phiếu Amazon càng trượt dốc. Trong ba tuần tháng Sáu, giá đã giảm từ 57 đô la xuống 33 đô la, giảm gần nửa giá trị. Nhân viên công ty bắt đầu lo lắng. Bezos viết nguệch ngoạc dòng chữ *Tôi không phải là giá cổ phiếu của tôi* trên bảng trắng trong văn phòng và hướng dẫn mọi người lờ đi cảm giác bị quan đang đeo bám. “Bạn không cảm thấy thông minh thêm 30% khi giá cổ phiếu tăng thêm 30%, do vậy khi cổ phiếu xuống bạn không nên cảm thấy ngu đi 30%,” ông phát biểu trong một cuộc họp giữa các bên. Ông dẫn chứng lời của Benjamin Graham, nhà đầu tư người Anh đem lại cảm hứng cho Warren Buffett: “Trong ngắn hạn, thị trường chứng khoán là cỗ máy bỏ phiếu. Trong dài hạn, nó là một chiếc cân” đo lường giá trị thực của một công ty. Nếu Amazon duy trì tập trung vào khách hàng, Bezos tuyên bố, công ty sẽ ổn.

Như để chứng minh sự tập trung cao độ hướng tới trải nghiệm khách hàng, Bezos đã đặt cược lớn khi tạm thời ngưng tác phẩm chiến lược Quidditch của Amazon để tập trung cho seri truyện giả tưởng đang nổi *Harry Potter*. Vào tháng Bảy, tác giả J. K. Rowling xuất bản quyển thứ tư trong seri mang tựa đề *Harry Potter và Chiếc cốc lửa*. Amazon đưa ra mức giảm giá 40% và chính sách giao hàng hỏa tốc. Khách hàng sẽ nhận sách vào thứ Bảy, ngày 8 tháng Bảy – ngày cuối sách được chính thức phát hành – với chi phí vận chuyển như bình thường. Amazon mất vài đô la trên mỗi đơn hàng, trong khoảng 255.000 đơn đặt hàng. Lúc đầu, việc không sinh lời tạo ra phản ứng khó chịu cho phố Wall. Tuy nhiên, Bezos chỉ nhìn nhận quyết định trên giống như cách thức xây dựng lòng trung thành của khách hàng. “Đó là lựa chọn được cái này mất cái kia,

nếu bạn làm điều gì tốt cho khách hàng, chắc hẳn nó sẽ là điều tốt nhất với cổ đông,” ông nói trong buổi phỏng vấn với tôi vào mùa hè.

Khuyến mãi cuốn sách Harry Potter gây tâm lý xáo trộn trong cả đội ngũ quản lý phụ trách. “Tôi nghĩ, *quái quỷ, đây là một số tiền lớn*,” Lyn Blake, nhà quản lý phụ trách mảng sách của Amazon vào thời điểm đó, nói. Sau này, bà thú nhận rằng Bezos đã đúng. “Chúng tôi có thể đánh giá toàn bộ ảnh hưởng tích cực xuất hiện trên các phương tiện truyền thông và nghe được tất cả câu chuyện này từ những người đã gặp nhân viên đưa hàng trước cửa nhà. Và chúng tôi nhận được lời chứng thực từ lái xe rằng đó là ngày tuyệt vời nhất trong cuộc đời họ.” Amazon được nhắc đến trong khoảng 700 câu chuyện về cuốn tiểu thuyết mới Harry Potter chỉ trong tháng Sáu và tháng Bảy năm đó.

Bezos luôn hướng tới trải nghiệm của khách hàng và để ý đến bất kỳ ai không có chung chí hướng hoặc những ai mà ông cảm thấy không có khả năng chịu được tính khí của ông. Một người trở thành mục tiêu thường xuyên của ông trong thời kỳ này là phó chủ tịch phụ trách dịch vụ khách hàng, Bill Price.

Từng là nhân viên của nhà cung cấp dịch vụ điện thoại đường dài MCI, Price gia nhập Amazon năm 1999. Ông sớm mắc sai lầm khi gợi ý trong một cuộc họp rằng, những nhà quản lý của Amazon di chuyển thường xuyên nên được phép sử dụng vé hạng thương gia. Bezos thường nói muốn đóng nghiệp nói lên suy nghĩ của họ, tuy nhiên đôi khi ông không đánh giá khi bản thân bị thách thức. “Bạn có thể nghĩ rằng tôi đang cố gắng bắt trái đất ngừng quay quanh trục,” Price nói trong khi nhớ lại khoảnh khắc sợ hãi trong nhiều năm sau đó. “Jeff đập mạnh tay xuống bàn và nói, ‘Đó không phải là cách một người chủ suy nghĩ! Đó là ý tưởng ngớ ngẩn nhất mà tôi từng nghe.’”

“Tất nhiên những người khác trong phòng đều đang nghĩ [quản lý nên được đặc ân sử dụng vé thương gia], tuy nhiên tôi là người nói ra vấn đề gai góc đó,” Price nói.

Kỳ nghỉ lễ năm 2000 trở thành cuộc chiến thảm hại của Price. Bộ phận dịch vụ khách hàng theo dõi hai thông số quan trọng: thời gian nói chuyện trung bình (thời gian nhân viên mất trên mỗi cuộc gọi của khách hàng) và số lần liên hệ trên mỗi đơn hàng (số lần cuộc gọi hoặc thư điện tử của khách hàng trên một giao dịch mua hàng). Bezos yêu cầu Price giảm cả hai chỉ số trên, tuy nhiên điều này cơ bản là không thực tế. Nếu một nhân viên chăm sóc khách hàng trên điện thoại dành thời gian đủ dài để giải đáp vấn đề khách hàng thắc mắc trọn vẹn, thì số lần liên hệ trên mỗi giao dịch mua bán sẽ giảm, nhưng thời gian nói chuyện trung bình sẽ tăng. Nếu nhân viên chăm sóc khách hàng cố gắng dừng cuộc gọi nhanh chóng, thời gian nói chuyện trung bình sẽ giảm nhưng khách hàng dường như sẽ gọi lại.

Bezos không quan tâm về phép tính đơn giản đó. Ông ghét việc khách hàng lúc nào cũng gọi đến, và thấy hệ thống không trả lời ngay. Bezos tin rằng khách hàng có thể giải quyết thắc mắc với sự trợ giúp của công cụ trả lời tự động. Khi họ gọi đến, Bezos muốn những thắc mắc được trả lời nhanh chóng và vấn đề giải quyết triệt để. Sẽ không có bất kỳ lý do biện hộ nào. Giải pháp duy nhất của Price là phải thúc đẩy nhóm nhân viên của mình mạnh hơn nữa. Tuy nhiên, do không được tuyển thêm nhân viên mới nên cấp dưới của ông kiệt sức.

Đoạn kết cuộc chiến xuất hiện trong cuộc họp của nhóm S Team diễn ra hàng ngày trong suốt kỳ nghỉ lễ, nhằm rà soát lại vấn đề quan trọng của công ty và khách hàng. Khoảng 30 quản lý cấp cao của công ty tham gia họp trên tầng thượng tòa nhà Pac Med, có tầm nhìn rộng ra vịnh Puget Sound. Doanh thu trong mùa

Giáng Sinh tăng cao và thời gian nói chuyện trên đường dây hỗ trợ khách hàng của Amazon lâu hơn. Bezos bắt đầu cuộc họp bằng việc hỏi Price về việc thời gian khách hàng chờ đợi. Price phạm phải quy tắc chủ yếu tại Amazon: Ông quả quyết với Bezos rằng họ đang làm tốt, thời gian đợi dưới một phút nhưng không cung cấp được bằng chứng.

“Thật không?” Bezos hỏi. “Hãy thử xem.” Ông gọi tới số 800, số điện thoại chăm sóc khách hàng của Amazon bằng chiếc điện thoại đặt giữa bàn họp. Nhạc chờ vang lên trong phòng. Bezos tháo đồng hồ ra và theo dõi thời gian. Phút đầu trôi qua, rồi sang phút thứ hai. Những quản lý cao cấp khác bên chôn không thoải mái, trong khi Price lén lút mở điện thoại và gọi cho nhân viên. Khuôn mặt của Bezos dần trở thành màu đỏ; hần mạch máu trên trán, cảnh báo một cơn bão sắp xuất hiện trong phòng. Khoảng bốn phút trôi qua, tuy nhiên theo một số người tham dự, sự chờ đợi dường như vô tận.

Cuối cùng, một giọng nói hào hứng cất lên, “Xin chào, Amazon.com xin nghe!” Bezos nói: “Tôi chỉ gọi để kiểm tra,” và đặt mạnh chiếc điện thoại xuống. Sau đó, Bezos hướng về phía Price, buộc tội ông không có năng lực và dốt trá.

Khoảng 10 tháng sau đó, Price bị sa thải.

Trong khi đội ngũ quản lý Amazon đang tiếp cận những chuỗi bán lẻ lớn, thì một đối thủ khác cũng đang tiếp cận họ. Tổng giám đốc điều hành của eBay, Meg Whitman và một trong những trợ thủ đắc lực của bà, Jeff Jordan, đến thăm Amazon vào mùa thu năm đó mang theo một đề nghị hấp dẫn: Họ muốn nhận quản lý một trong những thất bại của Amazon: dịch vụ kinh doanh Đầu giá.

Whitman đưa ra điều kiện hợp tác cho thương vụ đầy thuyết phục. Bà nhấn mạnh vào việc eBay tập trung vào cộng đồng người bán nhỏ lẻ và thuyết phục rằng lĩnh vực kinh doanh bán lẻ chính của Amazon đang mâu thuẫn tranh chấp với chính nỗ lực cung cấp dịch vụ cầu nối trung gian cho bên bán hàng thứ ba. Cả Amazon và những nhà bán hàng này đều cạnh tranh để bán cùng một hạng mục sản phẩm. Tuy nhiên, eBay không gặp phải xung đột lợi ích như vậy, bởi vì công ty không tự mình bán bất kỳ mặt hàng nào. Whitman tiếp tục rằng thỏa thuận có thể giải quyết vấn đề cho Amazon, đồng thời cũng gia tăng sức mạnh của eBay trong lĩnh vực kinh doanh công ty tập trung chính, đầu giá. Đó là kịch bản hợp tác đôi bên cùng có lợi.

Tuy nhiên, Bezos từ chối đề nghị với cùng lý do: Ông giữ cộng đồng người mua bán ít ỏi của Đầu giá và zShops tồn tại trên trang web Amazon. Ông không sẵn sàng từ bỏ hoặc buông tay hi vọng trở thành công giao dịch cho nhà bán lẻ cỡ nhỏ và trung bình của Amazon. Trên thực tế, việc bán hàng của bên thứ ba trên Amazon không hoạt động hiệu quả đối với Bezos, chỉ do dịch vụ không hiệu quả ở thời điểm đặc thù nào đó thôi, không phải vĩnh viễn.

Vấn đề chính nằm ở chỗ khác. Đầu giá và zShops đang cản trở hoạt động của trang web Amazon và nhận được sự quan tâm ít ỏi từ khách hàng. Bezos nhắc đến chúng như những con đường cụt trên trang Amazon.com. Công ty cũng nhận được lợi ích từ lượng truy cập thông qua tính năng Đường dẫn chéo. Đường dẫn tới thông tin đầu giá của bên thứ ba xuất hiện trên những trang bán lẻ liên quan. Ví dụ, một người bán sẵn tìm khách hàng cho sản phẩm cần câu truyền thống, có thể chọn đăng đầu giá của mình thông qua Đường dẫn chéo trên trang về sách hoặc phim ảnh, về cách câu cá dùng ruồi nhân tạo.

Amazon có kinh nghiệm thực tiễn sử dụng các thuật toán để phân tích những cụm từ cụ thể trên trang sản phẩm và đầu giá, rồi tự động ghép sản phẩm tương tự. Công nghệ này cũng tạo ra những lỗi đáng nhớ. Chẳng hạn, trang hiển thị sản phẩm tìm kiếm cho cuốn tiểu thuyết *Kỳ ảo đao* (The Subtle Knife), cuốn thứ hai tiếp sau cuốn *Kim la bàn* (The Golden Compass) dành cho tuổi vị thành niên, có đường dẫn tới hàng loạt người bán sản phẩm tự vệ cá nhân trong phân mục đầu giá đang tìm khách hàng mua dao bấm và bộ vũ khí chiến đấu. “Cũng có những kết quả tìm kiếm không hài lòng cho lắm,” Joel Spiegel nói. “Một người luôn đặt sứ mệnh cuộc đời phải bán sách cho trẻ em sẽ nổi giận lôi đình và hét lớn trong văn phòng của tôi. Tại sao những vật lưu niệm về phát xít lại xuất hiện trên trang web của tôi?”

Một buổi cuối tuần mùa thu năm 2000, Bezos tập trung những thành viên trong nhóm S Team và những quản lý tham gia cuộc họp kéo dài bên trong tầng trệt của biệt thự cao cấp quay mặt về phía hồ ở Medina của ông. Cuộc họp xác định lý do tại sao việc kinh doanh cho bên thứ ba đang thất bại. Mặc dù có vấn đề, nhưng nhóm thừa nhận rằng Đường dẫn chéo trên trang sản phẩm đang là nguồn dẫn chính tới những người bán thứ ba của Amazon.

Đó là một kết quả phân tích quan trọng. Lưu lượng truy cập Amazon được định hướng từ nội dung trang giới thiệu sản phẩm đáng tin cậy của Amazon. Trên eBay, một khách hàng tìm kiếm tiểu thuyết *Mặt trời vẫn mọc* (The Sun Also Rises) của Hemingway sẽ nhận được vô số đầu giá của những bản in gốc và mới. Nếu khách hàng tìm kiếm cuốn sách trên Amazon, kết quả hiển thị chỉ một trang duy nhất, với phần mô tả về cuốn tiểu thuyết và đó là điếu mà đa số khách hàng quan tâm.

Vào thời điểm đó, ban lãnh đạo lập luận rằng Amazon đang sở hữu danh mục sản phẩm phong phú, đa dạng và họ nên khai thác

thế mạnh này. Và đây chính là tài sản cốt lõi, không chỉ biến Amazon trở thành công giao dịch cho những người bán hàng trực tuyến nhỏ, mà còn tạo ra sức mạnh thành công huy hoàng của công ty ngày nay. Nếu Amazon muốn những người bán hàng khác kinh doanh trên trang web, công ty sẽ phải hiển thị những mặt hàng của người bán thứ ba cùng với sản phẩm của Amazon trên những trang khách hàng truy cập. “Đó là buổi họp tuyệt vời,” Jeff Blackburn nói. “Trước khi ngày hôm đó kết thúc, chúng tôi đều chắc 100% rằng đó là tương lai.”

Đến mùa thu, Amazon thông báo dự án mới Marketplace. Dự án bắt đầu với mặt hàng sách đã qua sử dụng. Những bên bán sách khác được mời quảng cáo sản phẩm trực tiếp trên trang sách của Amazon. Khách hàng sẽ lựa chọn liệu mua sản phẩm từ Amazon hoặc từ bên thứ ba. Nếu họ chọn bên thứ ba, hoặc do người bán đưa ra mức giá thấp hơn, hoặc do Amazon đang hết sản phẩm này, công ty sẽ mất doanh số nhưng nhận được một ít phí hoa hồng. “Jeff cực kỳ rõ ràng,” Neil Roseman nói. “Nếu một ai khác có thể bán sản phẩm rẻ hơn, chúng tôi nên để họ làm vậy và xác định xem làm cách nào họ có thể làm điều đó.”

Marketplace chính thức hoạt động vào tháng Mười một năm 2000, bắt đầu với phân nhóm sách và ngay lập tức tạo ra làn sóng phản đối. Hai tổ chức thương mại là Hiệp hội nhà xuất bản Mỹ và Hội tác giả, mỗi bên đăng một bức thư lên trang web chính thức của hội. Cả hai bức thư đều chỉ trích Amazon đang tạo ra ảnh hưởng tiêu cực tới doanh thu kinh doanh sách mới khi ủng hộ sách cũ và đang lấy mất tiền bản quyền khỏi túi của tác giả. Trong thư có đoạn: “Nếu khuyến mại lớn đối với sách đã qua sử dụng trở nên phổ biến dành cho khách hàng Amazon, thì dịch vụ này sẽ giảm doanh thu sách mới, trực tiếp ảnh hưởng tới tác giả và nhà xuất bản.”

Sự phản đố i này chẳng thấ m vào đầ u so với sự kinh ngạc về Marketplace trong nội bộ Amazon. Các giám đố c phân nhóm nhận ra giờ đây họ có thể để mấ t doanh thu về tay đố i thủ trên chính trang web Amazon. Thậm chí, vấ n đề còn tồ i tệ hơn khi khách hàng có thể có trải nghiệm tồ i tệ với người bán hàng thứ ba và cuối cùng đư a ra những nhận xét tiêu cực. Và những nhân viên mua hàng giờ đây phải đầ u tranh với các nhà xuấ t bản và nhà sản xuấ t giậ n dữ, những người muố n biế t tại sao sản phẩm đã qua sử dụng mà những người kinh doanh nhỏ lẻ, thường không ủy quyề n lại có thể cạnh tranh trực tiế p với sản phẩm mới. Cuộc tranh cãi đầ n biế n mấ t trong vài năm tới khi Amazon thêm cả sản phẩm mới và cũ của người bán là bên thứ ba vào từng phân nhóm sản phẩm. Marketplace khiế n những giám đố c phụ trách phân nhóm sản phẩm của Amazon gặp khó khăn trong việc hoàn thành mục tiêu doanh số cao ngắ t do Bezos đề ra.

Chiế n lược kinh doanh dịch vụ mới tạo sự căng thẳng giữa những phòng ban khác nhau trong nội bộ công ty, giữa Amazon và nhà cung cá p, giữa hiệp hội thương mại ngành và công ty trong nhiề u năm. Bezos không quan tâm đế n những điề u này, miễn là dịch vụ cung cá p thêm lựa chọn cho khách hàng và đờ ng thời đem đế n cho Amazon nhiề u lựa chọn sản phẩm hơn. Với một chiế n lược không mang tính trực giác và khôn ngoan, ông đã khiế n đa số mọi người khó chịu, thậm chí với chính đờ ng nghiệp. “Như thường lệ,” Mark Britto nói, “Jeff đang chồ ng lại cả thế giới.”

Một buổi sáng thứ Bảy đầ u tháng Mười hai năm 2000, Britto và Doug Boake, giám đố c phát triển kinh doanh, những người gia nhập Amazon trong vụ sáp nhập Accept.com, đang ngậ p trong đờ ng hộp quà tặng tại Fernley thì Britto nhận cuộc gọi từ Bezos. Ông yêu câ u tồ i hôm đó họ gặp nhau ở Bentonville, Arkansas. Họ sẽ cùng nhau tới thăm Walmart.



Mặc dù, có vẻ không hợp lý khi mà hiện tại họ đang là đối thủ cạnh tranh trực tiếp chính, Amazon đang tấn công Walmart trên mặt trận kinh doanh trực tuyến. Walmart là gã khổng lồ trong lĩnh vực bán lẻ, mỗi năm mở hàng trăm cửa hàng mới trên toàn thế giới và ít bị ảnh hưởng vì sự đi xuống của thị trường chứng khoán. Lee Scott, giám đốc điều hành đời thứ ba trong toàn bộ lịch sử Walmart, đã mời Bezos với tư cách cá nhân tới nhà riêng. Britto và Boake vui vẻ đặt hộp quà xuống và tiễn thẳng tới sân bay Reno.

Buổi tối hôm đó, đội ngũ lãnh đạo Amazon gặp nhau tại Bentonville.

Sáng hôm sau, ba chiếc Chevy Suburban màu đen đã đến đón những nhà quản lý Amazon. Họ được đưa vào chiếc xe ở giữa và thực sự ngạc nhiên về sự bảo vệ nghiêm ngặt.

Những chiếc xe tiễn đến ngôi nhà lớn gần một sân golf, và ba nhà quản lý Amazon xuống xe, bước lên và gõ cửa trước. Linda Scott, vợ của tổng giám đốc điều hành, mở cửa và ngay lập tức khiến họ cảm thấy thoải mái. Bà nói với Bezos bà là người rất hâm mộ ông và đã xem ông xuất hiện trên chương trình *Squawk Box* của đài CNBC vài tuần trước đó.

Ba nhà quản lý Amazon gặp Lee Scott và giám đốc tài chính, Tom Schoewe trong phòng ăn có những cửa sổ lớn. Trong hai tiếng, họ vừa nói chuyện thẳng thắn với nhau, vừa nhâm nhi bánh ngọt và cà phê. Họ nói về văn hóa chia sẻ trong công ty và những nguyên tắc Bezos có được từ cuốn tự truyện của Sam Walton. Bezos nói chung chung về những nỗ lực của Amazon trong việc cá nhân hóa trải nghiệm người dùng và công nghệ đằng sau mang tên “lọc cộng tác” – thuật toán xác định thiên hướng mua sắm tiếp theo của những ai mua một loại sản phẩm đặc thù.

Scott nói rằng Walmart cũng có kỹ thuật tương tự. Công cụ có thể xác định liệu một mặt hàng cụ thể, như quả địa cầu cho trẻ em, có thể đẩy doanh số của một sản phẩm khác, như một cuốn sách tô màu, nếu chúng được đặt cạnh nhau khi trưng bày trong cùng cửa hàng. Hai công ty đều quan tâm sâu sắc tới việc thử nghiệm kết hợp những kỹ thuật này.

Sang giờ tiếp theo, những nhà quản lý bắt đầu nói về việc hợp tác kinh doanh. Scott muốn biết Amazon có dự định gì. Những nhà quản lý Amazon giải thích về thỏa thuận hợp tác cùng Toys “R” Us, nỗ lực vận hành trang web và giải quyết việc phân phối cho các nhà bán lẻ khác. Scott nói lấp lửng rằng vẫn đề đó chưa cần nói đến. Kết thúc buổi họp, ông nghiêng người về phía trước và nói: “Vậy, có điều gì hấp dẫn và mang tính chiến lược hơn mà chúng ta nên xem xét không?”

Bezos đáp lại ông sẽ nghĩ cách khiến cho đề nghị hợp tác với Walmart hấp dẫn hơn và họ ra về. Trên đường ra sân bay, Britto và Boake đồng ý rằng Lee Scott có thể đang gợi ý đề nghị thâm tóm. “Thật không, đó là những gì ông ấy ám chỉ sao?” Bezos hỏi.

Tất nhiên, Bezos không hứng thú với việc bán công ty cho Walmart, và cuối cùng Scott từ chối ý tưởng thuê ngoài một phần quan trọng trong mảng kinh doanh trực tuyến của Walmart dành cho Amazon. Cuộc trò chuyện giữa hai nhà bán lẻ không bao giờ tiến triển thêm và cuộc họp vẫn chỉ là một góc lượn của lịch sử, một đề nghị thử cho điều có thể xảy ra. Hai công ty tiếp tục bước trên con đường riêng, mà nhiều năm sau này sẽ gặp nhau và tạo ra cuộc cạnh tranh khốc liệt.

Tháng Hai năm 2001, Ravi Suria tiếp tục nâng cao đầu một lần nữa. Ông công bố bản cáo khác, trong đó đưa ra thách thức về vốn dự trữ của Amazon. Khi mà Amazon đang phải đối mặt với chi

phí lãi suấ t trên những khoản nợ hàng năm ở mức 130 triệu đô la và khả năng tiế p tục thua lỗ, Suria dự đoán rằ ng công ty sẽ phải đố i mặt với sự thiế u hụt lượng tiề n mặt trước cuố i năm đó.

Và đê n lúc này, Amazon biế n vấ n đê với Suria thành chuyện cá nhân. Phát ngôn viên Bill Curry đáp trả gay gắ t trong một cuộc phỏng vấ n và gọi bản báo cáo của Suria là “ngớ ngẩn”. Warren Jenson tự chi trả cho chuyế n thăm cá nhân vị phó chủ tịch Lehman, là Howard Clark, và John Doerr đã gọi cho Dick Fuld, vị tổng giám đố c điề u hành ngân hàng đầ u tư và khắ n thiế t đê nghị ông xem xét nghiê m túc phân tích của Suria.

Nhiề u năm sau, trong một quán bar, Suria vừa dùng cocktail vừa than phiề n rằ ng Amazon dùng ảnh hưởng của mình để gây sức ép mạnh mẽ lên ông trong suố t thời gian đó. “Họ muố n bắ n tôi. Mọi người tại Lehman ghét dũ ng khí và khí phách của tôi trong những năm tháng đó,” ông nói. “Mỗi lâ n tôi nhắ c điện thoại, có ai đó lại đang hét lên.”

Hiện nay, Suria đang quản lý quỹ đầ u tư dự phòng và nhìn nhận khá gay gắ t về quấ ng thời gian với nhà bán lẻ trực tuyế n. “Amazon giố ng như đứ a học sinh phổ thông bắ t nạt đứ a trẻ học tiểu học. Lúc đó, tôi mới 29 tuổi. Đó là thời điể m định hình danh tiế ng [với họ], và đê n khi tôi lo lắ ng, thì họ thấ t bại thảm hại. Nó đã phá hủy cuộc đời tôi trong hai năm.” Suria tin rằ ng Bezos là người bị “loạn trí” và tự hào nhắ n mạnh rằ ng ông không mua bấ t kỳ thứ gì trên Amazon từ khi gây chiế n với công ty.

Tuy nhiên, có thể chắ c chắ n rằ ng các nhà đầ u tư là nhân tô chính trong phân tích của Suria. Bản báo cáo tháng Hai, phân tích cuố i cùng của ông tại Lehman Brothers trước khi chuyển đê n quỹ đầ u tư phòng rủi ro mang tên Quản lý vố n Duquesne, đẩy cổ phiế u Amazon tiế n tới mức giá một con số . Đồ ng thời, nó cũng gây ra

những hậu quả khác. Trong những văn bản do luật sư của Bezos nộp lên cơ quan quản lý, ông tiết lộ ý định bán một phần nhỏ cổ phiếu, khoảng 12 triệu đô la. Do thời điểm Lehman cho phép Amazon xem bản sao báo cáo của Suria là trước khi nó được công bố và trước thời điểm Bezos thông báo bán cổ phiếu cho Ủy ban chứng khoán và giao dịch, như vậy ông chủ định bán phá giá cổ phiếu Amazon trước khi thông tin xâu lan truyền.

Nhìn lại những gì đã qua, có thể thấy rằng đó là hành động rời khỏi niềm tin duy nhất của Bezos; ông vẫn hoàn toàn tin vào thành công cuối cùng của quyết định đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, Ủy ban chứng khoán và giao dịch Mỹ – đang bị chỉ trích vì kích thích bong bóng dot-com – thông báo điều tra về khả năng giao dịch nội gián. Cuộc điều tra không đi đến đâu cả, tuy nhiên tờ *New York Times* đưa tin tràn lan trên mục tin tức kinh doanh. “Tôi không quan tâm bạn là ai hoặc độ trợ tráo của bạn ở mức nào,” Warren Jenson nói. “Không vui về gì khi cầm tờ *Times* và nhìn thấy hình bạn xuất hiện ở vị trí trang trọng trên trang đầu, với những cáo buộc giao dịch nội gián. Chúng ta là thành quả tổng hợp của những gì chúng ta trải qua. Đây là một trong những sự việc khiến Jeff trở lại là chính mình. Vết sẹo đó không dễ dàng hàn gắn được.”

Giờ đây, Amazon một lần nữa phải trải qua tác động thực tế của giá cổ phiếu sụt giảm và việc mở rộng quá nhanh chóng. Tháng đó, Amazon định giá lại quyết định chọn mua cổ phiếu của nhân viên. Họ có thể đổi quyết định mua ba cổ phiếu ở mức giá cũ lấy quyết định mua một cổ phiếu ở mức giá mới – một động thái thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên sở hữu quyết định chọn mua cổ phiếu đang trở thành vô giá trị do giá cổ phiếu trượt dốc. Amazon thông báo kế hoạch cắt giảm 1300 nhân viên, hoặc khoảng 15% lực lượng lao động. Công ty có thông lệ tuyển thêm người, chứ không phải giảm bớt, và việc sa thải hàng loạt này cực kỳ tàn bạo. Những nhân viên nào mới được tuyển

dụng sẽ trở thành đồ i tượng sa thải chính. Sự nghiệp và cuộc số ng cá nhân tan tành.

Diego Piacentini, quản lý mới đề n từ Apple, được đẩy trực tiế p vào mớ bong bong này. Vào đầ u năm 2000, Bezos thuê Piacentini, một người khéo léo và sinh ra tại Italia, đảm trách điề u hành phân nhánh vận hành kinh doanh quố c tế của Amazon. Ông chủ cũ của Piacentini, Steve Jobs, tỏ ra hoài nghi về quyế t định rời đi. Trong suố t bữa ăn trưa tại căng tin của Apple ở Cupertino, Jobs hỏi Piacentini lý do vì sao muố n đề n nhà bán lẻ chán ngắ t, trong khi Apple đang trong hành trình phát triển đổi mới lĩnh vực máy tính. Gầ n như ngay tức khắ c, Jobs đã gợi ý rằ ng thay đổi con đường sự nghiệp cho thấ y Piacentini quá ngu ngồ c khi nghĩ rằ ng rời bỏ Apple là điề u tồ t.

Ban đầ u, tự bản thân Piacentini cũng băn khoăn. Tuy nhiên, sau khi Gallie rời đi, ông dầ n cảm thấ y thoải mái hơn ở Amazon. Một năm sau, trong suố t thời kỳ sa thải hàng loạt, ông nhận nhiệm vụ đóng cửa trung tâm cuộc gọi đa ngôn ngữ mới của Amazon tại thành phố The Hague. Trung tâm mới chỉ hoạt động trong vài tháng khi Piacentini đề n đóng cửa. Cùng một vài đồ ng nghiệp từ Seattle, ông tập hợp khoảng 250 nhân viên tại sảnh lát đá cẩm thạch lớn và phát biểu ngắ n gọn bằ ng tiế ng Anh thông báo đề n mọi người tin buồ n. Theo lời kể của nhân viên Amazon chứng kiế n, mọi người bắ t đầ u hò hét và la ó. Một phụ nữ bắ t đầ u khóc thồ n thức và lăn lộn trên sàn.

Bên trong văn phòng của Amazon ở Seattle, những bức tường có vẽ đang xích lại gầ n nhau – đôi khi theo đúng nghĩa đen. Vào buổi sáng thứ Tư, ngày 28 tháng Hai, Neil Roseman, Rick Dalzell, và một quản lý khác có tên Tom Killalea gặp Bezos trong phòng họp riêng và trình bày ngắ n gọn với ông về nguy cơ lỗ hổng bảo mật nghiêm trọng của

Exchange.com, chợ mua bán sách đã qua sử dụng của Amazon. Vài phút sau khi trao đổi, căn phòng bắt đầu rung chuyên.

Bắt đầu từ từ, âm thanh âm âm vang lên trượt trên sàn và va chạm vào tường và rồi càng to lên. Bốn người đàn ông bỏ đi rồi nhìn nhau và rồi nhanh chóng lao xuống dưới gầm bàn ở giữa phòng. Trái đất bỗng nhiên rung lắc, và trận động đất Nisqually có cường độ 6,9 độ richter bắt đầu.

Bên ngoài, đồ ng gạch vữa đang rơi khỏi tòa nhà 68 tuổi Pacific Medical xuống mặt đất. Bên trong, những chiếc bình nước phun ra và nhân viên cuộn tròn dưới chiếc bàn vuông. Đồ vật vương vãi khắp nơi trong phòng họp của Bezos.

Khi trận động đất diễn ra, Killalea thò đầu ra ngoài, tìm thấy chiếc máy tính xách tay, và kiểm tra xem liệu trang web Amazon có đang hoạt động. (Ông sẽ giành giải thưởng Just Do It (Hãy làm đi) và nhận phần thưởng đôi giày mềm cũ cho hành động dũng cảm đó).

45 giây sau, hiện tượng rung lắc dừng lại, và nhân viên rời khỏi tòa nhà. Trong động thái mang tính thể hiện uy quyền, Bezos đội chiếc mũ cứng giống như của cao bồi trong bộ sưu tập những vật kỷ dị của ông, bò trên nóc xe ô tô trong khu vực đậu xe, và phân công từng cặp đôi nhân viên trở lại tòa nhà lấy những đồ có giá trị. Chủ tòa nhà sau đó đóng cửa tầng 10 và 12 để sửa chữa, và trong nhiều tháng, bạt nhựa được dùng để che phủ mái ng và nơi gạch rơi ra.

Khi tôi tới thăm Amazon để viết một câu chuyện khác trên *Newsweek* vào tháng Ba năm đó, giá cổ phiếu đang quanh quẩn ở mức 10 đô la. Tình hình không khả quan, chúng tôi đi để tìm kiếm không thể tránh khỏi về sự đi xuống nhanh chóng của công ty. Khách tham quan được dẫn vào tầng hầm từ cửa sau tòa nhà, đi qua một biển báo lớn cảnh báo gạch rơi.

Đầu năm 2001, vị thế và triển vọng tương lai của Amazon vẫn mơ hồ. Vấn đề không chỉ xuất phát từ sự suy giảm giá trị vốn hóa thị trường hay việc mở rộng và tuyển dụng ồ ạt. Tăng trưởng, đặc biệt trong phân nhóm lâu đời nhất, sách – vẫn chiếm hơn một nửa doanh số kinh doanh vào thời điểm đó – dường như đang chậm lại sau nhiều năm tăng trưởng hai con số. Trong nội bộ công ty, ban lãnh đạo sợ rằng tăng trưởng chậm báo trước sự suy giảm toàn bộ lĩnh vực mua sắm trực tuyến. “Chúng tôi lo sợ rằng công ty sẽ phá sản,” Erich Ringewald, phó chủ tịch phụ trách Marketplace phát biểu. “Phân nhóm sách đang chững lại, và mọi người nghĩ rằng Walmart.com sẽ bắt đầu bán sách ở giá lỗ để ngăn chúng tôi không phát triển được.”

Sau đó, Amazon thực hiện quyết định cực kỳ hiếm trong lịch sử phát triển của công ty. Warren Jenson, trong nỗ lực thúc đẩy lợi nhuận biên để đạt mức sinh lời do công ty đề ra, thuyết phục Bezos lạng lẽ tăng giá phân nhóm truyền thống. Amazon giảm mức chiết khấu dành cho sách bán chạy nhất và bắt đầu thu phí cao hơn đối với khách hàng nước ngoài, những người mua hàng từ trang web địa phương. Bezos định dừng hướng tăng trưởng mở rộng, tuy nhiên một cuộc họp quan trọng khác nhanh chóng khiến ông thay đổi ý định.

Một buổi sáng thứ Bảy, tại quán Starbucks bên trong cửa hàng sách Barnes & Noble tại Bellevue, nơi ông thường tổ chức họp cùng đồng nghiệp tại Amazon trong những ngày đầu, Bezos gặp Jim Sinegal, người sáng lập Costco. Sinegal là người bình dị, nói giọng đặc trưng vùng Pittsburg, có bộ râu rậm rạp màu trắng và vẻ mặt tử tế, ẩn giấu bên trong tính cách kiên quyết của một doanh nhân. Ở độ tuổi nghỉ hưu, ông không hề có dấu hiệu muốn ngừng lại. Cả hai có nhiều điểm chung. Trong nhiều năm, Sinegal cũng như Bezos đã chiến đấu nảy lửa với những nhà phân tích phố Wall, những người

muôn ông tăng giá quần áo, thiết bị và thực phẩm đóng hộp. Giống như Bezos, Sinegal từ chối nhiều đề nghị mua bán sáp nhập, trong đó có cả từ Sam Walton, và ông thích nói bản thân không đi theo chiến lược rút lui – ông đang xây dựng công ty với tầm nhìn dài hạn.

Bezos đã sắp xếp cuộc gặp mặt với mục đích đề nghị Sinegal sử dụng Costco là nhà cung cấp sỉ cho những sản phẩm mà các nhà sản xuất chưa chịu bán cho Amazon. Ý định đó không đi đến đâu, tuy nhiên sau khoảng một tiếng, Bezos lắng nghe Sinegal cẩn thận và một lát nữa đúc rút ra những bài học quý báu từ một nhà kinh doanh bán lẻ dày dặn kinh nghiệm.

Sinegal giải thích mô hình kinh doanh của Costco cho Bezos: Công ty dựa trên sự trung thành của khách hàng. Trung bình có khoảng 4.000 chủng loại sản phẩm trong nhà kho của Costco. Những hàng hóa thời vụ hoặc theo xu hướng, bị giới hạn số lượng dự trữ. Mặc dù khách hàng chỉ có chọn lựa giới hạn trong mỗi phân mục, nhưng số lượng cho từng sản phẩm thì vô cùng nhiều – và tất cả đều cực kỳ rẻ. Costco mua theo số lượng lớn và chỉ cộng thêm tỉ lệ phần trăm lãi thông thường ở mức 14%, thậm chí khi công ty có thể đưa ra mức giá cao hơn. Công ty không quảng cáo, và kiếm phần lớn lợi nhuận gộp từ phí thành viên thường niên.

“Phí thành viên là chi phí một lát, tuy nhiên thúc đẩy khách hàng đến cửa hàng và xem chiếc tivi 47 inch có giá thấp hơn thị trường 200 đô la,” Sinegal nói. “Nó cũng có quan điểm giá trị. Khách hàng biết họ sẽ tìm được thứ gì đó thực sự rẻ tại Costco.”

Chính sách giá thấp của Costco tạo ra doanh số khổng lồ và công ty tận dụng quy mô lớn để đưa ra thỏa thuận lợi nhất có thể với nhà cung cấp và như vậy tăng lợi nhuận gộp trên từng đơn vị sản



phẩm. Nhà cung cấp không hài lòng nhưng cuối cùng họ vẫn phải chấp nhận

“Phương pháp kinh doanh của tôi luôn đặt giá trị lên hàng đầu,” Sinegal nói tiếp. “Lý do mọi người đến mua sắm tại những cửa hàng xa lạ của chúng tôi chỉ có thể là chúng tôi có giá trị. Chúng tôi liên tục phân phối giá trị. Sẽ không có bất kỳ khoản thu theo thời gian cố định nào trong mô hình kinh doanh này.”

Một thập kỷ sau, cuối cùng khi đang chuẩn bị nghỉ hưu, Sinegal vẫn nhớ rõ ràng buổi gặp gỡ hôm đó. “Tôi nghĩ Jeff đã nhìn vào đó và nghĩ rằng cậu ấy có thể áp dụng điều gì đó trong công việc kinh doanh,” ông nói. Sinegal không hề hối tiếc vì đã đào tạo một doanh nhân, mà sau này người đó lớn mạnh thành đối thủ cạnh tranh đáng gờm. “Tôi luôn tâm niệm bất kỳ ai trong chúng ta đều đánh cắp ý tưởng tốt một cách trơ tráo,” ông nói.

Năm 2008, Sinegal mua một chiếc máy đọc sách điện tử Kindle, nhưng không may bị lỗi. Sau đó, ông viết thư khen ngợi Bezos sau khi dịch vụ khách hàng đổi mới miễn phí. Bezos hồi đáp lại: “Tôi muốn ông để ý giúp xem dịch vụ chăm sóc khách hàng cá nhân của công ty đối với khách hàng Kindle ra sao.”

Có lẽ người sáng lập Amazon nhận ra rằng, ông nợ Sinegal lời cảm ơn. Ông đã nhận được những bài học quý giá trong buổi cà phê vào năm 2001 và áp dụng chúng để tái công lại người thầy đào tạo.

Vào thứ Hai, sau cuộc gặp với Sinegal, Bezos tổ chức cuộc họp nhóm S Team, bàn về một số quyết định thay đổi chiến lược. Ông nói về chiến lược giá của công ty, theo một số quản lý có mặt hôm đó, không rõ ràng mạch lạc. Amazon luôn tuyên truyền áp dụng chính sách giá thấp, nhưng trong vài trường hợp giá vẫn cao hơn đối thủ cạnh tranh. Như trong trường hợp Walmart và Costco, Bezos

nói, Amazon nên có “giá thấp mọi ngày”. Công ty nên nhìn vào những nhà bán lẻ lớn khác và áp dụng theo mức giá thấp nhất của họ ở mọi thời điểm. Nếu Amazon có thể cạnh tranh về giá, công ty có thể giành chiến thắng khi cung cấp sự lựa chọn không giới hạn và sự tiện lợi cho khách hàng, những người không phải bước vào ô tô, lái xe tới cửa hàng và xếp hàng dài chờ mua hàng.

Tháng Bảy năm đó, vì cuộc gặp với Sinegal, nên Amazon thông báo công ty giảm giá sách, âm nhạc và video từ 20% đến 30%. “Sẽ có hai loại hình nhà bán lẻ: những công ty luôn nghĩ cách tăng giá, và những công ty luôn nghĩ cách giảm giá. Chúng tôi thuộc nhóm thứ hai, chám hết,” ông phát biểu trong cuộc họp qua điện thoại với những nhà phân tích hàng quý diễn ra trong tháng đó. Những câu nói này của thành tư tưởng Jeff mới và sẽ được nhắc đi nhắc lại trong nhiều năm đến phát ngân.

Bezos có vẻ quyết định sẽ không chi tiêu theo các nhà đầu tư của thị trường tài chính trong kế hoạch thoát khỏi chiếc hố lớn mà Amazon đã tự đào cho mình, và không chỉ là việc vay mượn kế hoạch kinh doanh của Sinegal. Trong cuộc họp của ban giám đốc và hội đồng quản trị diễn ra hai ngày bên ngoài công ty trong năm đó, Amazon đã mời Jim Collins, nhà tư duy kinh doanh, thuyết trình kết quả nghiên cứu từ cuốn sách mới xuất bản của ông mang tựa đề *Good to Great* (Từ tốt đến vĩ đại). Collins đã nghiên cứu nhiều công ty và đưa ra hàng loạt thảo luận chuyên sâu tại cuộc họp. “Bạn phải quyết định điều gì khiến bạn vĩ đại nhất,” ông nói với các nhà quản lý Amazon.

Đúc rút triết lý “bánh xe lăn y đà” của Collins, Bezos và đồng nghiệp phác thảo chiếc vòng giới hạn, mà họ tin rằng sẽ tạo ra sức mạnh cho việc kinh doanh. Kịch bản sẽ diễn ra như sau: Giá thấp khiến khách hàng tới nhiều hơn. Nhiều khách hàng tăng doanh số và thu hút nhiều nhà bán lẻ bên thứ ba chấp nhận trả phí hoa

hồ`ng tham gia vào trang web. Điề`u đó cho phép Amazon nhận được doanh thu nhiề`u hơn những chi phí cô` định để mua hàng chứa trong kho và máy chủ chạy trang web. Mô hình kinhdoanh giá thấ`p hiệu quả giúp công ty có thể giảm giá thấ`p hơn nữa. Họ lý giải rằ`ng việc nuôi dưỡng, chăm sóc bắ`t kỳ bộ phận nào của “bánh xe lắ`y đà” sẽ đẩy chiế`c vòng quay tiể`n lên. Theo một vài thành viên của nhóm S Team, vào thời điể`m đó, ban lãnh đạo Amazon tràn đầ`y hứng khởi khi cuố`i cùng họ cũng hiểu công việc kinh doanh của công ty sau 5 năm. Tuy nhiên, khi Warren Jenson hỏi Bezos xem liệu có nên đưa câu chuyện “bánh xe lắ`y đà” vào buổi thuyế`t trình với các nhà phân tích không, Bezos đã trả lời không nên. Cho đế`n tận bây giờ, ông vẫn coi đó là bí mật kinh doanh.

Tháng Chín năm 2001, Bezos, Mark Britto, Harrison Miller và hai nhân viên quảng cáo bay tới Minneapolis để thông báo thỏa thuận dài hạn với Target. Vào ngày diễn ra sự kiện, họ chỉ kịp đế`n trụ sở chính của nhà bán lẻ lúc gầ`n 8 giờ sáng và đi thang máy lên trường quay ghi hình ở tầ`ng 32 của tòa nhà cao nhấ`t thành phố, Target Plaza South. Khi đang ở trong thang máy, phụ trách PR của Amazon, Bill Curry nhận cuộc gọi từ một đôn`g nghiệp ở Seattle. Một chiế`c máy bay đã đâm thẳng vào Trung tâm thương mại thế` giới. Khi lên tới nơi, họ yêu câ`u đôn`g sự bên Target bật ti vi.

Các nhà lãnh đạo của Amazon và Target cùng nhau xem hình ảnh chiế`c máy bay thứ hai đâm vào Trung tâm thương mại thế` giới trong sự kinh hoàng. Không ai có thể hiểu chuyện gì đang diễn ra. Curry, cự` nhân viên truyề`n thông cho Boeing, quan sát thấ`y chiế`c máy bay giồ`ng chiế`c 767. Kê` hoạch truyề`n thông cho dự án hợp tác giữa hai bên thông qua hàng loạt buổi phỏng vấ`n truyề`n hình bị hủy bỏ. Buổi sáng đau thương mở ra trước mắ`t họ, cũng như với bắ`t kỳ ai trên thế` giới. Tòa nhà Target đã được sơ tán ngay và

hoạt động trở lại sau đó. Những nhà quản lý Amazon và Target cùng nhau ngồ i theo dõi ti vi trong suố t ngày hôm đó.

Buổi chiề u, Bezos dạo quanh văn phòng Target, chụp ảnh ghi lại một ngày lịch sử đau thương với chiế c máy ảnh kỹ thuật số Elph. Ai đó đã phàn nàn với Dale Nitschke, giám đố c phụ trách hợp tác với Amazon, và ông đã nhỏ nhẹ yêu câ u Bezos không chụp ảnh nữa.

Những chuyế n bay thương mại không được phép hoạt động trong vòng 72 giờ tiế p theo, nên cả nhóm Amazon không thể bay về Seattle. Buổi sáng ngày 12 tháng Chín, họ mua thêm đồ ùng và thuê một chiế c xe lái về Seattle. Tá t cả đê u bô i rô i, số c, nghe nhạc và chìm sâu trong suy nghĩ riêng của mỗi người. “Lái xe qua những trang trại và suy nghĩ về ùnh điề u xảy ra tiế p theo thực sự kỳ lạ và đầ y cảm xúc,” Miller nói.

Trong khi Britto lái xe, Bezos gọi điện và hỗ trợ tổ chức quyên góp bảy triệu đô la cho hội Chữ thập đỏ trong vòng hai tuầ n trên trang chủ Amazon.

Cả nhóm tiế p tục lái xe về phía tây. Sau sự kiện đau thương, những chuyế n bay tư nhân được mở lại và máy bay của Bezos đón họ ở một bãi đáp nhỏ. Bezos không đưa ra bất kỳ tuyên bố theo thường lệ nào về ùnh việc công ty sẽ không trả chi phí cho chuyế n bay; họ bay thẳng tới Seattle, và cuộc phiêu lưu xuyên đấ t nước kế t thúc.

Bezos có thể nổi tiế ng với một số người vì quảng cáo ngồ c nghệ ch cho Taco Bell, tuy nhiên trên thực tế , Amazon cũng có một vài quảng cáo truyề n hình đáng nhớ trong kỷ nguyên dot-com. Chẳng hạn, trong một quảng cáo dàn dựng bởi chi nhánh San Francisco của công ty quảng cáo FCB toàn câ u, một người đàn ông ăn mặc như quý ông Rogers tán dương Amazon là nơi cung câ p sản phẩm không giới hạn. Đáng vẻ tinh nghịch và cổ điển thể hiện cảm

xúc ngô nghệ, ngớ c ngế ch của vị tổng giám đốc điê`u hành Amazon. Tuy nhiên, sau một năm không hiệu quả, Bezos muố`n liê`u lĩnh ngừng quảng cáo.

Như thường lệ, Bezos tranh cãi nảy lửa với những quản lý phụ trách marketing. Họ lập luận rằ`ng Amazon phải xuấ`t hiện trên sóng phát thanh truyề`n hình để tiế`p cận khách hàng mới. Khi thua lỗ của Amazon tăng lên, Bezos phản đố`i mạnh mẽ hơn nữa. Ông yêu câ`u phòng marketing tổ chức thử nghiệm, chạy thử chương trình tại Minneapolis và Portland sau đó xem xét mức độ hiệu quả từ việc đặt hàng mua sản phẩm của những khách hàng ở hai thành phố`. Họ thực hiện – tuy nhiên, Bezos kế`t luận rằ`ng doanh số` thu được không đáng để đánh giá quyế`t định đầ`u tư. “Rõ ràng quảng cáo trên ti vi không thực sự đem lại hiệu quả,” Mark Stabingas, phó chủ tịch phụ trách tài chính nói.

Kế`t quả thử nghiệm không chỉ hủy toàn bộ chiế`n dịch quảng cáo trên truyề`n hình của Amazon mà còn thanh trừ mạnh mẽ phòng marketing. Alan Brown, giám đốc marketing đế`n từ MasterCard, rời khỏi Amazon chỉ sau một năm tại nhiệm. Chiế`n lược marketing tập trung tại Amazon bị hủy bỏ. Họ chuyển sang thúc đẩy email marketing và nhóm nghiên cứu toàn câ`u nằ`m dưới sự lãnh đạo của Andy Jassy và Jeff Holden. Amazon không quảng cáo trên ti vi trong suố`t bảy năm tiế`p theo, cho đế`n tận khi ra mắ`t sản phẩm Kindle.

Bezos thắ`y rằ`ng quảng cáo truyề`n miệng sẽ đưa khách hàng đế`n với Amazon. Ông muố`n chi tiêu vào marketing tiế`t kiệm để nâng cao trải nghiệm của khách hàng và đẩy nhanh chiế`c “bánh xe lắ`y đà”. Và tôn chỉ đó thực sự xảy ra vào thời điểm Amazon tiế`n hành thử nghiệm dịch vụ giao hàng miễn phí.

Trong suố`t kỳ nghỉ lễ năm 2000 và 2001, Amazon đã bắ`t đầ`u cung câ`p dịch vụ giao hàng miễn phí đế`n khách hàng có đặt đơn

hàng trị giá từ 100 đô la trở lên. Chương trình kích cầu này tốn kém nhưng tăng doanh số rõ rệt. Khảo sát khách hàng chỉ ra rằng, chi phí vận chuyển là một trong những lý do cản trở họ mua sắm trực tuyến. Amazon đã không thể nghĩ ra kế sách phù hợp để thuyết phục khách hàng mua sắm nhiều phân nhóm sản phẩm cùng lúc – ví dụ như mua sách, đồ dùng trong bếp và quần áo cùng lúc. Chính sách giao hàng miễn phí với đơn hàng trị giá từ 100 đô la đã khuyến khích người mua chốt đầy giỏ hàng với nhiều sản phẩm ở những danh mục khác nhau.

Vào một buổi tối thứ Hai muộn đầu năm 2002, Bezos triệu tập đồng nghiệp tại phòng họp của Warren Jenson để cùng thảo luận về cách đưa dịch vụ giao hàng miễn phí trong mùa nghỉ lễ trở thành dịch vụ lâu dài. Như vậy, ông có thể phân bổ lại ngân sách marketing. Jenson phản đối quyết liệt ý kiến này. Vị giám đốc tài chính lo rằng việc giao hàng miễn phí sẽ trở nên tốn kém và lãng phí, bởi vì Amazon đang giảm giá sản phẩm cho tất cả khách hàng, bao gồm cả những ai đang có xu hướng đặt đơn hàng giá trị lớn.

Sau đó, một trong những cấp phó của ông, phó chủ tịch phụ trách tài chính Greg Greeley đề cập về cách các hãng hàng không phân chia khách hàng thành hai nhóm – nhóm khách hàng doanh nhân và người du lịch – bằng việc giảm giá vé cho những khách hàng sẵn sàng ở lại điểm dừng trong đêm thứ Bảy. Greeley đưa ra gợi ý thực hiện điều tương tự tại Amazon. Họ sẽ cung cấp dịch vụ giao hàng miễn phí vĩnh viễn, nhưng chỉ dành cho khách hàng sẵn sàng đợi thêm vài ngày để nhận hàng. Giống như phương thức của các hãng hàng không, Amazon cũng chia khách hàng của mình thành hai nhóm: Những người đặt thời gian là quan trọng nhất, và nhóm còn lại. Công ty có thể giảm chi phí giao hàng miễn phí bởi vì công nhân trong các trung tâm phân phối có thể đóng gói đơn hàng miễn phí vận chuyển vào những xe tải. Amazon sẽ chuyển chúng đến công ty

chuyển hàng hỏa tốc và bưu điện khi xe đã đầy khoang. Bezos thích điều đó. “Đó chính xác là những gì chúng ta sẽ làm,” ông nói.

Amazon chính thức giới thiệu dịch vụ giao hàng siêu tiết kiệm miễn phí cho những đơn hàng trên 99 đô la vào tháng Một năm 2002. Trong một vài tháng, con số hạ xuống còn 49 đô la và tiếp theo là 25 đô la. Dịch vụ giao hàng siêu tiết kiệm khởi động cho nhiều đổi mới trong những năm tiếp theo, bao gồm đăng ký làm thành viên câu lạc bộ Amazon Prime.

Không phải ai cũng hào hứng với cải cách đổi mới trên. Sau cuộc họp hôm đó, Warren Jenson kéo Greeley ra nói chuyện riêng và trách móc. Vào thời điểm đó ông nhìn nhận dịch vụ giao hàng miễn phí không khác gì một nhân tố tiềm ẩn phá hoại bảng cân đối kế toán.

Năm sau, những quản lý của Amazon rời đi hàng loạt. Họ rời đi bởi vì cổ phiếu đã được chuyển giao hoặc do không còn tin vào sứ mệnh hoặc bởi vì mức lương thấp so với các công ty khác và giá cổ phiếu đáng thất vọng đến nỗi họ sẽ không thể giàu lên nhanh được. Một vài người mệt mỏi, chán nản và chỉ muốn thay đổi. Những người khác thì cảm thấy Bezos không lắng nghe ý kiến của họ và không có ý định thay đổi. Đa số mọi người xác định những ngày tươi đẹp nhất của Amazon đã lùi xa. Sự rệu rã của công ty chạm ngưỡng tột đỉnh vào những năm 2002 và 2003. “Số nhân viên ngoài Jeff vào thời điểm đó nghĩ rằng, ông có thể biến công ty thành tài sản trị giá 80 tỉ đô la – cực kỳ ít,” Doug Boake, người bỏ đi công ty mới thành lập OpenTable của Thung lũng Silicon, nói. “Ông ấy không bao giờ ngừng tin tưởng. Ông chưa từng chớp mắt nghi ngờ một lần.”

Tất cả họ đều có lý do của riêng mình như dành thời gian cho gia đình, muốn thay đổi môi trường làm việc, có hướng đi mới... Họ rời đi, hít một hơi thật sâu và cảm thấy mất phương hướng, giống

như họ vừa thoát khỏi một giáo phái. Mặc dù không chia sẻ điê`u này rộng rãi, nhưng nhiê`u người không thể tiế`p tục chịu đựng để làm việc với Bezos nữa. Ông yêu câ`u nhiê`u hơn những gì họ có thể làm và cực kỳ tiế`t kiệm lời khen. Trong khi đó, nhiê`u người cực kỳ trung thành với Bezos và luôn tự hỏi đã có`ng hiế`n được bao nhiêu cho Amazon. Kim Rachmeler chia sẻ một câu nói yêu thích mà bà nghe được từ một đò`ng nghiệp vào thời điể`m đó. “Nế`u bạn làm không tốt, Jeff sẽ nhai ngấ`u nghiế`n bạn rồ`i nhổ vắ`ng ra. Và nế`u bạn làm tốt, ông sẽ nhảy lên lưng bạn và vắ`t kiệt sức của bạn.”

Trong buổi họp chia tay, Brian Birtwistle viế`t danh sách những khoảnh khắ`c yêu thích của ông tại Amazon trên chiế`c khăn ăn. Bezos và Birtwistle chụp ảnh cùng chiế`c khăn ăn và nhớ lại chuyế`n đi từ trường kinh doanh Đại học Harvard tới sân bay Boston. “Toàn bộ hành trình bắ`t đầ`u trên chiế`c ô tô và trở thành chuyế`n đi dài bên nhau,” Bezos nói.

Cuộc chiế`n cạnh tranh giữa eBay và Amazon đã đặt ít nhấ`t một người vào tình trạng khó xử: Scott Cook, người sáng lập Intuit, vẫn đang là thành viên hội đò`ng quản trị của cả hai công ty. Bây giờ, rõ ràng ông sẽ câ`n phải từ bỏ một trong hai. Ông chọn rời bỏ Amazon và gắ`n bó với eBay. “Jeff đã tức giận, nhưng không phải với tôi,” Cook nói. “Ông á`y bực tức với bản thân vì không ngăn cản tôi khi tôi nói rằ`ng tôi muố`n gia nhập eBay lúc trước. Ông á`y không thích sự mắ`t mát.”

Warren Jenson cũng rời đi. Giám đố`c tài chính Amazon giải thích rằ`ng ông muố`n trở lại bên vợ và các con, những người vẫn đang số`ng ở Atlanta, và thời điể`m đó là hoàn toàn phù hợp vì Amazon cuố`i cùng đã thoát khỏi những thách thức tài chính nghiêm trọng nhấ`t. Nhưng toàn bộ câu chuyện không hoàn toàn như vậy.



Jenson và Bezos bất hòa. Jenson cố gắng xoa dịu những nhà đầu tư tức giận bằng cách làm cho công ty sinh lợi nhuận. Ông huy động vốn lần cuối từ thị trường trái phiếu châu Âu vào thời điểm cực kỳ quan trọng và ép Bezos đưa ra quyết định cứng rắn khi những nhân viên rời bỏ công ty. Tuy nhiên, ông cũng ép tăng giá và đầu tư tranh chống lại dịch vụ giao hàng miễn phí. “Tôi sẽ không bao giờ nói mình hoàn hảo,” ông nói. “Tôi luôn cố gắng làm những gì tốt cho công ty.” Những gì Jenson để lại Amazon đã tạo ra những tranh cãi gay gắt, thậm chí cho tới cả thập kỷ sau. Một số người nghĩ rằng ông quá cứng nhắc. Những người khác thì nói rằng ông giúp đỡ định hướng công ty khỏi con đường tăng trưởng liên lĩnh, thiếu thận trọng và tạo dựng đội phụ trách tài chính mà sau này tiếp tục đóng góp to lớn cho Amazon và rộng hơn là thế giới công nghệ. Bằng chứng thành tích của Jenson là khó gạt bỏ. “Warren là sự lựa chọn chính xác, đúng thời điểm cho vị trí giám đốc tài chính,” Dave Stephenson, quản lý tài chính làm việc dưới quyền, nói. “Ông thực thi những quyết định khó khăn và nhiều tranh cãi. Ông luôn ủng hộ Jeff trực diện hơn bất kỳ ai khác.”

Thay thế Jenson, Bezos tuyển giám đốc tài chính khác từ General Electric, Tom Szkutak. Ông viết bức thư dài hai trang đầy cảm xúc gửi Szkutak và vợ ông, với nội dung nói về những ảnh hưởng họ có thể tạo ra ở thời điểm lịch sử của Internet. Szkutak cũng là sự lựa chọn chính xác cho vị trí giám đốc tài chính của Amazon. Ông hỗ trợ hơn là thách thức những tham vọng mở rộng lĩnh vực kinh doanh của Bezos trong những năm tiếp theo.

Tháng Giêng năm 2002, Amazon công bố báo cáo kết quả kinh doanh quý có lãi đầu tiên trong lịch sử công ty, trong đó lợi nhuận ròng là 5 triệu đô la, một con số ít ỏi và lãi trên cổ phiếu ở đơn vị xu. Chi phí marketing giảm, doanh thu thị trường quốc tế từ Anh và Đức tăng, doanh số từ bên bán hàng thứ ba trên công giao dịch

Amazon chiếm 15% đơn đặt hàng của công ty. Công ty vẫn hứng chịu chỉ trích do lợi nhuận được tính dựa trên cả chuẩn mực kế toán chiêu lệ gây tranh cãi và phương pháp truyền thống.

Cuối cùng, Amazon chứng tỏ với thế giới rằng, công ty không chỉ là một thành quả yếu mệnh của bong bóng dot-com. Giá cổ phiếu ngay lập tức tăng 25% chỉ trong thời gian giao dịch thêm, đẩy xa khỏi mức một con số. Kathy Savitt, nhân viên quan hệ công chúng mới, nói với Bezos rằng bà muốn đóng khung vài bài viết có nội dung tích cực và treo chúng trên tường. Bezos trả lời ông thích treo những câu chuyện có nội dung tiêu cực, như bài viết Amazon.bomb trên trang bìa *Barron's*. Khi ai đó viết hoặc nói tích cực về Amazon, ông muốn nhân viên nhớ về những bài báo của *Barron's* và sợ hãi.

Bảng cân đối kế toán của Amazon không hoàn toàn minh bạch nhưng công ty đang đi đúng đường. Trong quý đầu tiên của năm tiếp theo, lần đầu tiên Amazon đạt doanh thu một tỉ đô la trong thời điểm không có kỳ nghỉ lễ, đặt nền móng cho năm đầu tiên sinh lợi nhuận. Trong sự lạc quan, Amazon tuyên bố rằng công ty sẽ đảo hạn trước trái phiếu phát hành đầu tiên vào năm 1998, thanh toán đầy đủ giá trị trái phiếu có kỳ hạn 5 năm cho chủ sở hữu trái phiếu trước kỳ hạn.

Khi công ty chuẩn bị thông báo, có thành viên trong nhóm tài chính bản khoản về kẻ thù cũ Ravi Suria đang nghĩ gì. Nhờ đó những ký ức về thuật ngữ “milliravi”, sai sót toán học trầm trọng số ng lại. Mark Peek, kế toán trưởng của công ty vào thời điểm đó nói đùa rằng, họ nên tìm ra cách sử dụng thuật ngữ trên trong bản thông cáo báo chí. Mọi người đều thích ý tưởng đó, Bezos cũng vậy, và họ bắt đầu trao đổi ý tưởng qua email. Cuối cùng, người phụ trách quan hệ đầu tư, Tim Stone hỏi ý kiến Bezos liệu ông có thực sự nghiêm túc về điều này không và Bezos trả lời quả quyết rằng có.

Và kết quả, vào ngày 24 tháng Tư năm 2003, trong thông cáo báo chí về lợi nhuận quý, các cổ đông, nhà phân tích và phóng viên được tiếp đãi bằng tiêu đề khó hiểu: NHỮNG ĐỔI MỚI Ý NGHĨA DẪN DẮT, KHƠI NGUỒN, TRUYỀN CẢM HỨNG CẢI TIẾN KHÔNG NGỪNG CHO KHÁCH HÀNG CỦA AMAZON. (MEANINGFUL INNOVATION LEADS, LANCHES, INSPIRES RELENTLESS AMAZON VISITOR IMPROVEMENTS.)

Lấy chữ cái đầu của mỗi từ và đặt chúng cùng nhau sẽ ghép thành từ *milliravi*. Vài nhà phân tích và phóng viên theo sát hành động của công ty cũng phải vô đầu trước câu văn mộc mạc. Không ai ở ngoài Amazon hiểu được ý nghĩa sâu xa. Tuy nhiên, đối với Bezos và những nhân viên theo sát người lãnh đạo kiên định trải qua trận chiến số ng còn đầu tiên đó, thông điệp đưa ra thật rõ ràng.

Họ đã chiến thắng.

# PHẦN II

## Ảnh hưởng của con chữ



# CẬU BÉ TÊN LỬA

Jeff Bezos làm được nhiều hơn là chỉ bắt bẻ lại Ravi Suria và những người hoài nghi khác trong suốt thời kỳ bong bóng dot-com vỡ. Ông đánh bại họ một cách quang minh chính đại và sau đó bí mật mã hóa chiến thắng cho thế hệ sau trong bản thông cáo báo chí. Tương tự, ông cũng làm được nhiều điều hơn là chỉ khôn ngoan hơn Barnes & Noble trên thương trường – ông thích kể câu chuyện về cách tổ chức buổi họp đầu tiên trong cửa hàng cà phê.

Khi những người bạn và đồng nghiệp lâu năm của Bezos cố gắng giải thích tính cách cạnh tranh mạnh mẽ và nhu cầu chiến thắng đối thủ lạ lùng của ông, họ thường nhắc đến quá khứ – khoảng 50 năm về trước – về tuổi thơ của Bezos. Ông lớn lên trong một gia đình đầm ấm, có cha mẹ chăm sóc, là Jackie và Mike, cùng hai em Christina và Mark. Dường như không có điều gì khác thường.

Tuy nhiên, có khoảng thời gian ngắn trong những năm tháng đầu đời, trước tuổi thơ êm đềm của ông, Bezos sống cùng mẹ và ông bà ngoại. Và trước đó, ông sống với mẹ và cha ruột, người đàn ông tên Ted Jorgensen. Bezos từng trả lời tạp chí *Wired* rằng, ông nhớ khoảnh khắc khi Jackie và Mike, cha mẹ nuôi của ông, giải thích sự thật với ông khi ông lên 10 tuổi. “Điều đó thực sự khiến tôi bật khóc,” ông nói. Nhiều năm sau, khi đã là sinh viên, ông chắt vắn mẹ mình và hỏi bà hàng loạt câu hỏi về sự ra đời của ông. Cả hai đều từ chối kể chi tiết về cuộc đời thối đó, nhưng cuối cùng Bezos ôm bà và nói: “Mẹ đã làm một việc tuyệt vời, mẹ ạ”.

Bezos nói rằng thời điểm duy nhất ông nghĩ về Ted Jorgensen là khi ông đi vào mẫu khám sức khỏe yêu cầu khai thông tin về gia đình. Ông từng nói trên tạp chí *Wired* năm 1999 rằng ông chưa

từng gặp người đàn ông đó. Thực ra đây không phải sự thật; Bezos gặp cha đẻ lần đầu tiên khi lên ba tuổi.

Dĩ nhiên, vẫn không thể biết liệu yếu tố gia đình không bình thường có giúp tạo ra năng lực khởi nghiệp, bao gồm sự thông minh, tham vọng và nhu cầu chúng ta bản thân không ngừng không. Hai biểu tượng công nghệ khác, Steve Jobs và Larry Ellison, cũng được nhận nuôi và một vài người tin rằng hoàn cảnh gia đình đem đến động lực thành công. Trong trường hợp của Bezos, không thể phủ nhận sự thật rằng, ngay từ những năm tháng đầu đời, cha mẹ và giáo viên đã nhận ra điều khác biệt của cậu bé – không thông minh bẩm sinh nhưng luôn có động lực thúc đẩy mạnh mẽ. Tuổi thơ chính là bệ phóng hoàn hảo cho Bezos bay tới cuộc đời của nhà khởi nghiệp.

Theodore John Jorgensen là diễn viên xiếc và trong những năm 1960 ông trở thành một trong những diễn viên đạp xe một bánh giỏi nhất của Albuquerque. Bước vào cấp ba, Jorgensen bắt đầu hẹn hò với Jacklyn Gise, cô gái năm hai của trường có bố cũng làm việc tại Sandia. Khi Jorgensen chỉ vừa bước vào tuổi 18 và đang học năm cuối trung học thì Gise mang thai. Cô chỉ 16 tuổi và là học sinh năm hai. Họ yêu nhau và quyết định cưới. Cha mẹ cô gái cho tiền để họ bay tới Juarez, Mexico tổ chức lễ cưới. Vài tháng sau, vào ngày 19 tháng Bảy năm 1963, họ tổ chức lễ cưới tại gia đình Gise. Vì Gise chưa đủ tuổi nên cả mẹ cô và gia đình Jorgensen đều ký vào đơn xin cấp giấy chứng nhận kết hôn. Đứa trẻ sinh ra vào ngày 12 tháng Một năm 1964 và mang tên Jeffrey Preston Jorgensen.

Đôi vợ chồng trẻ thuê một căn hộ ở vùng lân cận thành phố Southeast Heights và Jackie tốt nghiệp. Hàng ngày, mẹ cô, Mattie, chăm sóc đứa trẻ. Điều kiện sống của họ khá khó khăn. Hai người vẫn còn quá trẻ và chưa trưởng thành. Hôn nhân của họ ngay từ đầu ảm đạm như chắc chắn đổ vỡ. Tuy nhiên, Jorgensen có thói quen uống rượu quá nhiều và tụ tập ăn uống với bạn bè tới khuya. Ông

không phải là người cha và người chồng chu đáo. Preston Gise đã cố gắng giúp đỡ; ông trả tiền học phí Đại học New Mexico cho con rể nhưng Jorgensen bỏ học sau vài kỳ học. Sau đó, Gise cố gắng kiếm việc cho Jorgensen ở Cảnh sát bang New Mexico, nhưng Jorgensen không nắm lấy cơ hội này.

Cuối cùng, Jackie bé đưa trẻ trở về sống cùng gia đình tại Sandia Base. Vào tháng Sáu năm 1965, khi đứa bé được 17 tháng tuổi, cô đệ đơn ly hôn. Tòa án yêu cầu Jorgensen chu cấp cho đứa trẻ 40 đô la một tháng. Theo như ghi nhận của tòa, thu nhập của người cha vào thời điểm ly hôn là 180 đô la một tháng. Trong vài năm sau đó, Jorgensen thi thoảng đến thăm con trai nhưng không trả nhiều đợt tiền chu cấp. Ông là một người không thể dựa dẫm được và không có tiền.

Sau đó, Jackie hẹn hò với người khác. Trong vài dịp khi Jorgensen đến thăm con trai, người đàn ông này xuất hiện và họ tránh mặt nhau. Tuy nhiên, Jorgensen hỏi thăm tin tức và biết rằng đó là một người tốt.

Vào năm 1968, Jackie gọi điện cho Ted Jorgensen và thông báo với ông rằng bà sẽ tái hôn và chuyển đến Houston. Ông có thể ngừng chu cấp cho con, nhưng bà muốn đổi họ của Jeffrey theo tên người chồng mới và ông ấy sẽ nhận nuôi cậu bé. Bà yêu cầu Jorgensen không can thiệp vào cuộc sống của họ. Vào thời điểm đó, cha của Jackie dồn Jorgensen vào thế bí và yêu cầu ông hứa phải tránh xa gia đình họ. Tuy nhiên, sự đồng ý của Ted là điều cần thiết để họ tiến hành nhận nuôi. Sau khi suy nghĩ kỹ và cho rằng đứa trẻ sẽ có cuộc sống tốt đẹp hơn khi là con trai của Jackie và người chồng mới, Jorgensen đã đồng ý. Sau một vài năm, ông không còn biết gì về thông tin của gia đình Bezos và cũng quên mất tên họ của họ. Trong nhiều thập kỷ, ông không biết đứa trẻ đã

khôn lớn, trưởng thành ra sao, và sự lựa chọn từ bỏ đáng tiếc trong quá khứ luôn ám ảnh ông.

Cuộc cách mạng Cuba năm 1959 đã thổi bay một phần cuộc sống thoải mái của Miguel Angel Bezos Perez. Người cha nuôi trong tương lai của Jeff Bezos đang học tại trường tư danh giá mang tên Colegio de Dolores tại Santiago, Cuba trên bờ nam của hòn đảo khi chính quyền Batista bị lật đổ. Miguel và bạn bè trải qua những ngày tháng lang thang trên đường và “làm những việc mà chúng tôi đã không nên làm, như viết khẩu hiệu chống Castro,” ông nói. Khi cha mẹ ông biết về những hành động ngớ ngẩn này, họ lo lắng ông có thể gặp rắc rối và giống như nhiều gia đình Cuba có con trong độ tuổi thanh thiếu niên, họ bắt đầu chuẩn bị gửi ông tới Mỹ.

Miguel Bezos đến Miami năm 1962, 16 tuổi và đơn độc. Ông chỉ biết một từ tiếng Anh duy nhất: Hamburger.

Một năm sau, ông tham gia lớp dự bị đại học Albuquerque, trường Đại học Thiên chúa, (đến nay không còn), cấp học bổng toàn phần cho những cư dân Cuba rời đất nước. Để kiếm thêm tiền, ông làm thư ký ca đêm tại ngân hàng New Mexico – cùng lúc đó cô gái trẻ vừa ly hôn Jacklyn Gise Jorgensen bắt đầu làm ở phòng kế toán của ngân hàng. Ca làm của họ trùng nhau trong một giờ. Bỗng chốc giọng tiếng Anh đặc Cuba và từ vựng căn bản, Bezos mời cô đi chơi vài lần; cô liên tục từ chối lịch sự. Cuối cùng, cô cũng đồng ý.

Miguel tốt nghiệp Đại học New Mexico và cưới Jackie vào tháng Tư năm 1968, Miguel làm kỹ sư dầu khí tại Exxon và họ chuyển đến Houston. Điểm dừng chân đầu tiên trong sự nghiệp của ông đem họ đến ba châu lục khác nhau. Cậu bé bốn tuổi Jeffrey Preston Jorgensen đổi tên thành Jeffrey Preston Bezos và bắt đầu gọi Miguel Bezos là cha. Một năm sau, họ sinh thêm bé gái Christina và sau đó một năm là bé trai Mark.



Jeff và các em lớn lên cùng với cường độ công việc không ngừng nghỉ của người cha và sự bộc lộ tình yêu dành cho nước Mỹ, những cơ hội và sự tự do mà ông có. Miguel Bezos, sau này dùng tên Mike, thừa nhận rằng ông cũng phản đối chính phủ xâm phạm đời sống cá nhân và công việc kinh doanh của công dân. “Chắc hẳn điều đó thấm vào cuộc sống gia đình chúng tôi,” ông nói. Ông nhấn mạnh rằng những buổi trò chuyện gia đình trong bữa tối không nhắc đến nội dung chính trị và chỉ xoay quanh câu chuyện về lũ trẻ. “Tôi không thể chịu được bất kỳ hình thức chuyên chế nhà nước nào, từ mức độ cao hoặc thấp hay không rõ ràng và có thể điều đó tạo ảnh hưởng nào đó.”

Trong thời thơ ấu của người con đầu tiên có vài thời điểm đáng lưu tâm, khi Jackie Bezos hồ i tưởng quá khứ. Ví dụ như lần cậu bé ba tuổi Jeff sử dụng chiếc tua vít tháo rời chiếc nôi vì cậu nhát định muốn ngủ trên giường. Hoặc thời điểm bà bế cậu đi bơi thuyề n trong công viên và nhận thấy trong khi những đứa trẻ khác đang vẫy tay với mẹ thì Jeff nhìn vào hoạt động cơ khí của dây cáp và ròn rọc. Giáo viên nhà trẻ Montessori báo với cha mẹ cậu rằng, cậu bé quá mải mê với việc đang làm đến nỗi họ phải nhấc cậu và chiếc ghế gỗ i để chuyển sang tham gia hoạt động khác. Tuy nhiên, Jeff là đứa con đầu của Jackie nên bà nghĩ rằng tất cả những đứa trẻ đều như vậy cả. “Cụm từ tài năng thiên bẩm vẫn còn xa lạ trong từ vựng giáo dục và rõ ràng với cả tôi khi đang ở tuổi 26,” Jackie Bezos nói. “Tôi biết rằng bé khôn sớm hơn những đứa trẻ khác, kiên định và cực kỳ tập trung, và bạn sẽ thấy điều này không đổi cho tới tận bây giờ.”

Khi lên tám, Bezos đạt điểm cao trong bài kiểm tra chuẩn cho học sinh, và cha mẹ cho cậu tham gia chương trình Vanguard tại trường tiểu học River Oaks, cách nửa tiếng lái xe từ nhà. Bezos là học viên xuất sắc và thầy hiệu trưởng chọn cậu để nói chuyện với những vị

khách như Julie Ray, người tiên hành nghiên cứu cho cuốn sách *Bật sáng tài năng* (Turning On Bright Minds). Một công ty địa phương đã tặng trường máy tính lớn do thừa công suất sản xuất và cậu bé Bezos dẫn đầu nhóm bạn kết nối chiếc máy thông qua máy điện báo năm trong hành lang trường. Chúng tự dạy nhau cách lập trình, rồi khám phá trò chơi Star Trek trên chiếc máy tính và dành nhiều giờ chơi với nó.

Khi đó, cha mẹ Bezos lo lắng con trai của họ có thể trở thành một đứa trẻ trí thức mà xa rời thực tiễn. Để chắc chắn rằng cậu phát triển đầy đủ và giúp cậu “kết bạn với những điểm yếu của mình”, họ đăng ký cho cậu tham gia nhiều môn thể thao khác nhau như bóng chày, bóng đá.

Chơi thể thao không khiến cậu bé Jeff Bezos giảm đam mê khoa học. Star Trek là bộ phim luôn xuất hiện trong ngôi nhà của Bezos tại Houston và họ xem chiếu lại vào buổi chiều sau khi tan học. “Tất cả chúng tôi đều là những tay nghiện bộ phim. Tôi biết khi nào Jeff sẽ trích dẫn lời thoại, cậu bé quá say mê,” Jackie Bezos nói. Chương trình cũng có đam mê khám phá vũ trụ khởi nguồn khi cậu năm tuổi và xem tàu Appolo 11 hạ cánh xuống mặt trăng bằng chiếc tivi đen trắng cũ của gia đình. Ông ngoại cậu hai thập kỷ trước làm việc cho cơ quan dự án nghiên cứu tiên tiến, viết tắt là ARPA (hiện giờ là DARPA) của quân đội, chuyên nghiên cứu và phát triển bay, cũng góp phần nuôi dưỡng niềm say mê trong cậu bé khi kể những câu chuyện về tên lửa và viễn cảnh du hành vũ trụ tuyệt vời.

Năm 1968, ở tuổi 53, Pop Gise xin nghỉ việc tại Ủy ban năng lượng nguyên tử Mỹ. Gise, từng là trung úy chỉ huy của lực lượng hải quân Mỹ trong Thế chiến II, trở thành người thầy hướng dẫn cậu bé trong nhiều lĩnh vực. Ông truyền cho Bezos những giá trị tự lực và khả năng xoay sở, cũng như tự căm ghét sự không hiệu quả. “Có rất

ít việc mà ông không thể tự mình làm,” Jackie Bezos nói về cha bà. “Ông nghĩ mọi thứ đều có thể xử lý trong gara.” Bezos và Pop Gise sửa chữa cái xiếc xây gió và thiết kế những chú bò đực; họ cố gắng sửa chữa, tu bổ những đoạn đường bẩn và lắp đặt những thiết bị kỳ quặc như thiết bị tự động mở cổng và cabin trực để di chuyển bộ phận nặng của chiếc xe ủi đất bị hỏng.

Pop Gise thường xuyên thực hành phương châm tự mình làm mọi thứ. Ông cũng khơi nguồn đam mê theo đuổi vận dụng trí óc cho cháu trai. Ông mang cậu bé tới thư viện Cotulla địa phương. Bezos trải qua nhiều mùa hè liên tiếp với vô số sách khoa học giả tưởng do người dân địa phương quyên góp. Cậu bé đọc những công trình nghiên cứu của Jules Verne, Isaac Asimov, Robert Heinlein và cực kỳ yêu thích việc du hành giữa các vì sao, và quyết định muốn trở thành nhà du hành vũ trụ khi lớn lên. Pop Gise dạy Bezos chơi cờ và đánh bại cậu liên tiếp, bỏ qua sự nài nỉ của Jackie để cậu thắng một ván. “Nó sẽ đánh bại cha khi nào sẵn sàng,” cha Jackie nói.

Ông bà ngoại Bezos dạy ông bài học về lòng trách nhiệm mà nhiều thập kỷ sau ông đã kể lại trong một bài phát biểu ở lễ phát bằng tại Đại học Princeton năm 2010. Hàng năm, Pop và Mattie Gise móc chiếc xe kéo Airstream vào ô tô và lái khắp đất nước với những người sở hữu Airstream khác đôi khi mang cả Bezos theo. Một trong những chuyến đi đó là khi Bezos 10 tuổi và đang ngồi trên ghế sau của ô tô, nghe thông tin thông kê tử vong trong thông báo của dịch vụ cộng đồng chống hút thuốc và tính ra thói quen hút thuốc lá của bà ngoại sẽ lấy đi chín năm tuổi thọ của bà. Khi cậu thò đầu lên ghế trước để thông báo điếu này, bà đã bật khóc và Pop Gise tấp xe vào lề đường và dừng xe.

Thực ra, Mattie Gise được phát hiện mắc ung thư từ nhiều năm trước và cuối cùng cũng không chống lại được căn bệnh. Bezos kể lại những gì xảy ra tiếp theo trong bài nói chuyện tại Princeton.

“Ông xuống xe, đi một vòng, mở cửa xe và đợi tôi bước theo. Liệu tôi có đang gặp rắc rối? Ông ngoại là người cực kỳ thông minh và trầm tính. Ông chưa bao giờ nặng lời với tôi, và có thể lần này sẽ là lần đầu tiên? Hoặc có thể ông sẽ yêu cầu tôi trở về ô tô và xin lỗi bà ngoại. Tôi chưa từng trải qua cảm giác này với ông bà ngoại và không có cách nào đánh giá hậu quả sẽ xảy ra sau đó. Chúng tôi dừng lại bên chiếc xe kéo. Ông ngoại nhìn thẳng vào tôi và sau một lúc im lặng, ông nhẹ nhàng và bình tĩnh nói: “Jeff ạ, một ngày nào đó cháu sẽ hiểu rằng, trở thành người tốt bụng và tử tế khó hơn nhiều so với người thông minh.”

Khi Jeff 13 tuổi, do yêu cầu công việc của Mike Bezos tại Exxon nên cả gia đình đã đến Pensacola, Florida. Jackie Bezos kiên quyết tin rằng cậu bé sẽ cần sử dụng những kiến thức và kỹ năng trong chương trình đào tạo tài năng bậc hai nên đã thuyết phục ban giám hiệu trường mới để cậu tham gia chương trình, mặc dù quy định yêu cầu phải chờ thêm một năm. Ban giám hiệu không đồng ý nên bà đề nghị họ kiểm tra năng lực cậu bé và rồi họ đã hoàn toàn thay đổi ý kiến. “Bạn muốn tìm hiểu nguyên nhân thành công của Bezos, hãy nhìn vào Jackie,” người bạn thời thơ ấu của Bezos nói. “Bà ấy là người phụ nữ nghiêm khắc nhất mà bạn từng gặp và cũng là người ngọt ngào và chung thủy nhất.”

Jackie Gise mới chỉ 30 tuổi khi cậu con trai cả bước vào tuổi thiếu niên, nhưng bà hiểu và nuôi dưỡng niềm đam mê của cậu. Bezos mơ ước trở thành nhà sáng chế như Thomas Edison, nên mẹ cậu kiên nhẫn đưa cậu từ nhà đến cửa hàng Radio Shack địa phương để mua những bộ phận cho hàng loạt máy tự chế cải tiến: những chú rô bốt, tàu đệm hơi, nòi điện sử dụng năng lượng mặt trời và thiết bị kiến hai đứa em tránh xa phòng cậu. “Tôi bị mắc bẫy trong chính ngôi nhà của mình, với vô số các loại chuông báo động và một vài trong số chúng không chỉ phát ra âm thanh lớn mà còn thực sự là

một chiếc bẫy cơ học,” Bezos nói. “Thỉnh thoảng tôi cũng lo lắng rằng, một ngày khi cha mẹ mở cửa bước vào và nhận lấy khoảng 13 kg đĩnh vào đầu hoặc một thứ gì khác.”

Đôi khi Bezos trông em gái và em trai trong những năm này, nhưng điều cười chối tai đôi lúc cũng gây ra rắc rối. “Chúng tôi tin tưởng giao cho Jeff dẫn em đi xem phim,” Jackie Bezos nói, “nhưng hai đứa em trở về trong sợ hãi và nói rằng, ‘Jeff cười quá to.’ Nếu là bộ phim Disney thì cậu cười lên át mọi thứ xung quanh.”

Sau hai năm dừng chân tại Pensacola, gia đình chuyển nhà một lần nữa. Lần này, Mike Bezos nhận nhiệm vụ tại Miami – thành phố Mike đến lần đầu cách đó 15 năm, trước khi còn là một người nhập cư nghèo khổ. Giờ đây, ông đã trở thành nhà quản lý của Exxon, và mua được ngôi nhà bốn phòng ngủ với bể bơi ở sân sau trong khu vực Palmetto giàu có tại quận Dade.

Jeff học phổ thông trung học tại Miami Palmetto, tham gia lớp khoa học và câu lạc bộ cờ vua, lái chiếc xe chở hàng Ford Falcon màu xanh, không đi đều hòa và gây ấn tượng mạnh với bạn bè trong lớp về phương pháp làm việc khó chịu. “Cậu ấy tập trung hết sức tỉ mỉ,” Weinstein, người hàng xóm và trở thành một trong những người bạn tốt nhất của Bezos (cả hai hiện tại vẫn rất thân thiết) nói. “Không giống sự tập trung của nhà khoa học điên khùng, cậu ấy có khả năng tập trung cao độ vào những vấn đề nhất định. Cậu ấy cực kỳ có kỷ luật, đi đều đó giải thích tại sao cậu ấy có thể làm mọi việc.”

Ngôi nhà của Bezos trở thành nơi tụ tập của Jeff và bạn bè. Họ xây dựng câu lạc bộ khoa học trong gara khi tan học và tập trung tại đây sau những bữa tiệc cuối năm. Jackie Bezos, bà mẹ trẻ nhất trong số các bà mẹ của bọn trẻ trong nhóm, nhận được sự tôn trọng của lũ trẻ và trở thành một phần trong cuộc sống của chúng. Cùng với mẹ

của Weinstein, bà tổ chức thăm thú hàng xóm và những cuộc họp mặt khu phố tại ngôi nhà của bà. Bà là người khá nghiêm khắc. Khi một cảnh sát bang phạt Bezos trên đường cao tốc Dixie, bà gọi điện cho từng người bạn ngõ i cùng trên xe và xin lỗi họ.

Cậu thiếu niên Bezos không chỉ xung đột với mẹ. Khi cậu học cấp ba, Jackie Bezos nhớ lại, Jeff đã tranh cãi nảy lửa với cha về vấn đề tư tưởng mà bây giờ bà không nhớ cụ thể là gì. Hai cha con bắt đầu tranh cãi vào khoảng 10 giờ tối và mỗi bên đều không có ý nhường nhịn đối phương. Bất ngờ quan điểm bùng nổ thành cuộc tranh cãi lớn nhưng cuối cùng cũng kết thúc; Mike nhượng bộ bước vào phòng ngủ và Jeff đi về phòng tắm ở tầng trệt. Jackie để cả hai bình tĩnh lại trong một giờ và sau đó đến quan sát từng người. “Mike vẫn ở trong phòng ngủ, nhìn như thể vừa mất đi người bạn tốt nhất,” bà nói. Bà đi xuống tầng và gõ cửa phòng tắm, nhưng không nghe thấy câu trả lời. Cửa vẫn khóa. Bà đi vòng ra sân sau, mở cửa ngoài – và phòng tắm trống trơn. Xe ô tô của gia đình vẫn ở đó. “Tôi cực kỳ lo lắng,” Jackie nói. “Lúc đó đang là giữa đêm và thằng bé đi bộ ra khỏi nhà. Tôi nghĩ, *điều này không tốt chút nào cả.*”

Trong lúc bà đang tính xem nên làm gì tiếp theo thì điện thoại đổ chuông. Đó là Jeff, cậu sử dụng dịch vụ điện thoại trả tiền từ nơi gần nhất, an toàn nhất – bệnh viện gọi về nhà. Cậu nói cậu không muốn bà lo lắng, nhưng cậu vẫn chưa sẵn sàng về nhà. Cuối cùng bà thuyết phục để bà đến đón và họ lái xe đến một quán ăn rẻ tiền mở vào ban đêm ở gần đó và nói chuyện hàng giờ. Cuối cùng cậu đồng ý về nhà, dù lúc đó đã hơn ba giờ sáng và cậu phải tới trường vào hôm đó, nhưng rõ ràng Jeff không hề ngủ. Sáng hôm đó, khi Mike Bezos đi làm, ông thấy một bức thư viết tay của cậu con trai trong cặp. Ông vẫn còn giữ bức thư đó cho đến tận bây giờ.

Bezos làm nhiều công việc lặt vặt khác nhau trong suốt quãng thời gian học cấp ba. Trong một mùa hè, cậu là tay làm món rán nổi tiếng tại cửa hàng McDonald's địa phương và học được cách đập trứng một tay. Một công việc khác ít được biết đến hơn là giúp đỡ một người phụ nữ hàng xóm lập dị có ý nghĩ ngày nào đó sẽ nuôi và bán chuột Hamster<sup>(5)</sup>. Bezos lau dọn chuồng và cho những con vật gặm nhấm ăn, nhưng cậu sớm nhận ra đang dành nhiều thời gian lãng phí nghe rả rời của người phụ nữ đó hơn là chăm sóc những con chuột. Cậu rõ ràng là người bạn tâm giao tốt vì bà từng gọi cho cậu tại trường và kéo cậu ra khỏi lớp học để thảo luận về một vài khủng hoảng cá nhân mới xuất hiện. Khi Jackie Bezos biết điều này, bà đặt dấu chấm hết cho mối quan hệ.

Bạn bè cấp ba của Bezos nói rằng cậu có tính cách cực kỳ cạnh tranh. Cậu là chủ nhân của giải thưởng dành cho học sinh khoa học giỏi nhất tại trường cấp ba trong ba năm liên tiếp, học sinh có điểm toán cao nhất trong hai năm, và giành giải thưởng trong hội chợ khoa học toàn bang với công trình về ảnh hưởng của môi trường không trọng lực đối với ruồi nhà. Đôi khi cậu thông báo với bạn bè trong lớp về kế hoạch trở thành người đại diện cho 680 học sinh toàn khóa đọc diễn văn tốt nghiệp. Và cậu nhôi nhét thời gian biểu với những khóa học vinh danh để đẩy cao thứ hạng. “Cuộc đua [đối với những học sinh còn lại] sau đó trở thành cuộc cạnh tranh để trở thành người có vị trí số hai,” Josh Weinstein nói. “Jeff quyết định cậu muốn điều đó và phấn đấu nỗ lực hơn bất kỳ ai.”

Ursula Werner, bạn gái thời phổ thông của Jeff, nói rằng cậu là mẫu người cực kỳ sáng tạo và lãng mạn. Trong sinh nhật lần thứ 18 của cô, cậu dành nhiều ngày liên tiếp xây dựng trò chơi tìm kiếm, dẫn cô đi vòng quanh Miami với những yêu cầu kỳ lạ và gây bối rối, như vào ngân hàng yêu cầu thu ngân một triệu xu và đi vòng quanh

Home Depot để tìm kiếm mạnh mẽ i được giá u dưới nấ p bình nước toilet.

Sau mùa hè đầ y đầ u mở ở McDonald's, Bezos không muố n làm công việc lương thấ p tương tự nên cậu cùng với Werner mở học viện DREAM (GIẤ C MƠ), cung câ p khóa học 10 ngày trong mùa hè cho trẻ em ở độ tuổi lên 10 về` những chủ đề` đa dạng như *Gulliver du ký*, hồ` đen, ngăn cản nguyên tử, và chiế c máy tính Apple II của gia đình Bezos. Lớp học “tập trung sử dụng tư duy mới vào những chủ đề` cũ,” theo như tờ rơi của những giáo viên trẻ phát cho cha mẹ. Werner nói rằ ng cha mẹ cô không tin vào tính khả thi của dự án và bán khoản liệu ai sẽ đăng ký. Tuy nhiên, cha mẹ Bezos ủng hộ nỗ lực này và ngay lập tức đăng ký cho Mark và Christina. “Tôi có cảm giác rằ ng Jackie và Mike là bậc cha mẹ tồ t bụng, những người luôn khuyế n khích Jeff và nuôi dưỡng tính sáng tạo của cậu â y,” Werner nói.

Bezos vào thẳng Đại học Princeton và không chỉ trở thành người đọc diễn văn tồ t nghiệp tại trường phổ thông mà cậu còn giành được danh hiệu Hiệp sĩ Bạc, danh hiệu danh giá toàn bang được tài trợ bởi tờ *Miami Herald*. Theo Weinstein, người đã ở đó, khi Jeff đi vào ngân hàng gửi số tiề n thưởng, thu ngân nhìn vào tá m séc và nói: “Ồ , cậu làm gì cho *Miami Herald* vậy?” và Bezos tự mãn trả lời: “Tôi giành danh hiệu Hiệp sĩ Bạc.”

Bezos tự tay viế t bài diễn văn tồ t nghiệp. Mẹ cậu đánh máy, dừng lại khá lâu để hiểu và nhận ra rằ ng Jeff đã có những tham vọng lạ lùng, điên cuồ ng khi chỉ là học sinh phổ thông cuố i câ p. Bà vẫn giữ bản sao, trong đó phầ n mở đầ u bài phát biểu liên quan đế n *Star Trek*, “Vũ trụ, biên giới cuố i cùng,” và thảo luận về` giấ c mớ cứu nhân loại bằ ng việc tạo ra những vùng đấ t vĩnh cửu cho con người trong trạm không gian quay theo quỹ đạo và biế n trái đấ t thành nơi bảo tồ n tự nhiên khổng lồ`.



Đó không phải là những ý tưởng viển vông, chúng đơn thuần là mục tiêu cá nhân. “Bất kỳ hình ảnh nào mà cậu ấy tưởng tượng về tương lai của mình cũng liên quan đến việc trở nên giàu có,” Ursula Werner nói. “Không có cách nào để đạt được những gì cậu ấy mong muốn nếu không có tiền.” Vậy chính xác cậu ấy muốn gì? “Lý do cậu ấy kiếm nhiều tiền,” Werner trao đổi với nhà báo liên hệ với bà trong những năm 1990 để hiểu về con người quyết tâm trong lĩnh vực Internet, “là phải đến được không gian rộng hơn nữa.”

\*\*\*

Năm 2000, khi Amazon đang cố gắng khôi phục đơn hàng và chiến đấu với những người nghi ngờ tương lai dot-com, Bezos chứng kiến cơ nghiệp của mình sụt giảm mạnh, từ 6,1 xuống còn 2 tỉ đô la. Đó là một con số lớn và khiến ông trở thành một trong những người giàu nhất thế giới. Ông đã chứng kiến tận mắt công nghệ, sự kiên nhẫn và tư duy dài hạn có thể được đền đáp. Và vào thời kỳ đỉnh điểm của chủ nghĩa hoài nghi trên toàn thế giới về triển vọng tương lai của Amazon, Bezos bí mật thành lập công ty mới hoàn toàn, hoạt động trong lĩnh vực khám phá vũ trụ và đăng ký kinh doanh tại bang Washington.

Bezos định giữ bí mật về phòng nghiên cứu vũ trụ mới. Tuy nhiên, nhiều đồng nghiệp trong Amazon biết về tham vọng của ông. Ông nói với Kay Dangaard, người phụ trách quan hệ công chúng của Amazon vào những năm 1990. Bà cố gắng làm hài lòng Jeff bằng cách bí mật biến công ty con thành thương hiệu của Amazon. Trên thực tế, bà còn xây dựng thỏa thuận về việc đưa bảng xếp hạng sản phẩm của Amazon lên mặt trăng trong bộ phim *Những cuộc phiêu lưu của Pluto Nash* của Eddie Murphy, nhưng hủy thỏa thuận sau khi đọc kịch bản tồi tệ. Năm 1999, bà cố gắng đề nghị NASA chấp thuận cho phi hành gia của tàu vũ trụ Discovery đặt hàng quà

Giáng Sinh trên Amazon từ quỹ đạo trái đất. Sau khi nhận được sự quan tâm ban đầu, cơ quan NASA dè chừng ý tưởng vì coi nó là quá thương mại.

Bezos cũng tiết lộ giấc mơ của mình cho Nick Hanauer, nhà đầu tư vào Amazon từ thời kỳ đầu và thành viên hội đồng quản trị không chính thức của công ty trong suốt 5 năm đầu. “Ông ấy hoàn toàn nghĩ rằng sẽ vào vũ trụ,” Hauauer nói. “Đó luôn là một trong những mục tiêu của ông. Đó là lý do tại sao ông bắt đầu làm việc mỗi sáng. Ông cực kỳ nghiêm khắc với mục tiêu của bản thân.”

Nhìn lại, dường như Bezos đang trên người giới truyền thông khi giữ kín những kế hoạch nghiên cứu vũ trụ. Rõ ràng, ông không thể không ám chỉ đến vấn đề đó. Trao đổi về hiện trạng môi trường sống trên trái đất với tạp chí *Wired* năm 1999, ông nói: “Tôi không ngại giúp đỡ theo cách này hay cách khác. Tôi nghĩ rằng chúng ta đều có trùng trong một chiếc rổ.” Ông trao đổi với công ty Fast vào năm 2001 và kết luận sẽ thật tuyệt nếu nội dung của cuốn tiểu thuyết *Dune* đề cập đến việc nhân loại sinh sống trên những hành tinh khác không còn là “điều giả tưởng”.

Năm 2003, Bezos và luật sư của ông bị thương nhẹ trong vụ tai nạn máy bay trực thăng gần Alpine ở tây Texas. “Khi đang cất cánh, đuôi máy bay chạm vào cây, chiếc máy bay lộn nhào mất thăng bằng, hạ xuống trên một nhánh sông nhỏ và một phần máy bay chìm trong nước.” Theo bản tin chính thức về vụ tai nạn của Cục Quản lý Hàng không Liên bang. “Ba hành khách trên máy bay bị thương và được đưa tới bệnh viện địa phương. Mức độ thương tổn không đáng lo ngại.”

Sau đó, Bezos trả lời phỏng vấn trên tạp chí *Time* rằng, khoảnh khắc tai nạn xảy ra, suy nghĩ bao trùm ông là *cái chết ngớ ngẩn*. Về sau lộ ra thông tin ông đang tìm mua đất xây nông trại ở Texas.

Bezos muốn xây dựng trải nghiệm cho những đứa trẻ, giống như những gì ông đã trải qua cùng ông bà ngoại ở nông trại tại Cotulla.

Ông cũng luôn tìm kiếm nơi phù hợp để xây dựng bộ phận tàu vũ trụ.

Khi vụ tai nạn xảy ra, thế giới vẫn không hề biết bất kỳ thông tin gì về công ty nghiên cứu khám phá vũ trụ của Jeff Bezos. Tuy nhiên, tất cả những sự việc xảy ra dường như đang chuẩn bị cho một điều gì đó. Sau vụ tai nạn, tôi lục tung cơ sở dữ liệu doanh nghiệp bang Washington để tìm cái tên Blue và tìm thấy hồ sơ cho Blue Operations LLC được đăng ký tại địa chỉ số 1200 phía nam đại lộ thứ 12 ở Seattle – trụ sở của Amazon. Công ty có website đăng tải nội dung mơ hồ về cơ hội việc làm cho kỹ sư hàng không vũ trụ, có kinh nghiệm trong lĩnh vực như lực đẩy và điện tử hàng không. Vào thời điểm đó, tôi đang là nhà báo ở tạp chí *Newsweek* và chủ đề về một tỉ phú nổi tiếng Internet đang bí mật xây dựng tàu vũ trụ là quá hấp dẫn.

Trong chuyến đi tới Seattle vào tháng Ba năm 2003, tôi thuê một chiếc ô tô và đợi đến lúc tôi muộn mà lái xe tới một địa chỉ khác mà tôi tìm thấy trong hồ sơ doanh nghiệp bang Washington của công ty Blue, nằm trong khu công nghiệp nam Seattle dọc khu công nghiệp Duwamish Waterway. Trên mảnh đất có nhà kho rộng khoảng 4900 m<sup>2</sup> có mái hiên xanh và trên cửa chính nổi bật dòng chữ *Blue Origin* màu trắng.

Mặc dù hôm đó là ngày cuối tuần và trời đã tối muộn, nhưng đèn vẫn sáng và một vài chiếc ô tô, xe máy vẫn đỗ trước cửa. Tôi không thể nhìn thấy bất kỳ thứ gì xuyên qua ô cửa sổ và chẳng có ai bên ngoài. Không khí nặng mùi nước sông và gỗ xẻ. Ngồi trong xe, tôi băn khoăn, thích thú khi phát hiện ra tàu vũ trụ bí mật và mục tiêu chinh phục Sao Hỏa được tài trợ bởi nhà tỉ phú. Tuy nhiên, tôi không

thể tiếp tục tiến sâu vào bên trong và điều này khiến tôi cực kỳ thất vọng.

Một vài tuần sau, tôi viết câu chuyện đầu tiên về Blue Origin mang tựa đề “Bezos trong vũ trụ” đăng trên tạp chí *Newsweek*. Dựa trên những bằng chứng quý giá thu thập trong đêm đó – một loạt bản dự thảo về sứ mệnh công ty Blue Origin có đính vết cà phê – tôi đã viết rằng, sứ mệnh trong dài hạn của công ty là tạo ra nơi sinh sống lâu dài cho nhân loại trong vũ trụ. Công ty đang xây dựng tàu vũ trụ New Shepard, đặt theo tên của Alan Shepard, nhà du hành Sao Thủy tiên phong. Con tàu mang sứ mệnh đem du khách lên tầng khí quyển. Thiết kế độc đáo của con tàu cho phép cất cánh thẳng đứng và những tên lửa hỗ trợ kiểm soát hạ cánh dọc để chiếc tàu có thể tái sử dụng. Công ty cũng đầu tư vào những nghiên cứu mang tầm nhìn dài hạn về hệ thống đẩy mới, như động cơ sóng và năng lượng cung cấp từ tia laser nhằm ở mặt đất.

Vài ngày sau khi đến nhà kho của Blue Origin, tôi viết email gửi cho Bezos về những chi tiết mình biết và tiết lộ trước nội dung sẽ viết trong bài báo và cố gắng thử phản ứng. Tôi không còn lưu lại bức thư, nhưng tôi chắc hẳn đã ám chỉ rằng ông đã kiên nhẫn với những gì mà NASA đang tiến hành về du hành vũ trụ. Tôi vẫn giữ bức thư trả lời:

*Cậu bé tên lửa*

*Brad thân mến, tôi đang đi du lịch và trả lời thư trên chiếc BlackBerry – có thể anh sẽ nhận được bức thư này.*

*Blue sẽ thật háp háp và vội vã nếu đưa ra bất kỳ phát ngôn hoặc nhận xét về bất kỳ vấn đề nào, bởi vì chúng tôi chưa làm được bất kỳ điều gì đáng kể. Nếu anh còn quan tâm đến chủ đề này trong những năm tiếp theo, chúng tôi sẽ ghi*

*nhớ khi có gì đó đáng nhá'c tới. Một số' điề' u anh biế' t là đúng và một số' là sai. Tôi sẽ chỉ nhận xét một vấ' n đề' bởi vì anh động chạm đế' n cảm xúc, và tôi nghĩ rằ' ng điề' u này gây ra tổn thương cho những người đang làm việc tại NASA. Cầ' n có sự đố' i trọng ở đây.*

*NASA là kho báu quốc gia và hoàn toàn ngó ngắ' n nếu ai đó thấ' t vọng về' NASA. Lý do duy nhấ' t tôi quan tâm đế' n lĩnh vực vũ trụ là bởi vì họ đã khơi gợi đam mê trong tôi từ khi còn là đứ' a trẻ năm tuổi. Anh nghĩ có bao nhiêu cơ quan chính phủ có khả năng khơi gợi đam mê cho đứ' a trẻ năm tuổi? Công việc mà NASA đang làm yêu cầ' u yế' u tồ' kỹ thuật cao đầ' y tính nguy hiểm, và họ tiế' p tục thực hiện những công việc tuyệt vời. Lý do DUY NHẮ' T mà các công ty vũ trụ nhỏ có thể làm BẮ' T KỲ VIỆC GÌ là bởi vì họ dựa trên vai những thành quả nghiên cứu của NASA.*

*Nếu anh cầ' n ví dụ cụ thể: Hãy xem xét tầ' t cả những công ty sử dụng chương trình máy tính phức tạp nhấ' t để phân tích những vấ' n đề' như: cầ' u trúc, dòng nhiệt và khí động học, do NASA nghiên cứu lập trình (trong nhiề' u năm và kiểm tra ngặt nghèo trên thực tiễn!).*

JEFF

Giới truyề' n thông biế' t đôi chút thông tin sau khi *Newsweek* đăng bài viế' t. Tuy nhiên, Blue Origin vẫn nằ' m trong bức màn bí ẩn. Sử dụng những công ty nặ'c danh đặ' t theo tên những nhà thám hiểm nổi tiế' ng trong lịch sử (như James Cook LP và Coronado Ventures), Bezos mua các nông trại tại Texas và đưa ra mức giá hời với chủ đấ' t quanh Van Horn, Texas, không xa nơi chiế' c trực thăng gặp tai nạn. Đế' n năm 2005, ông đã sở hữu 290.000 héc ta – diện tích bằ' ng 1/3 đảo Rhode. Ông công khai ý định xây sân bay vũ trụ khi bước vào vắn

phòng của tờ báo địa phương *Van Horn Advocate*, và trả lời phỏng vấn ngoài kịch bản với biên tập viên đang ngỡ ngàng vì bất ngờ.

Trong bài phát biểu tại Đại học Carnegie Mellon năm 2001, Bezos nói rằng mục tiêu của Blue Origin là phải giảm chi phí và tăng tính an toàn của công nghệ đưa nhân loại vào vũ trụ. Công ty đang “tiến hành nghiên cứu để thực hiện giảm chi phí cho chuyến bay vào vũ trụ để xây dựng tương lai khi nhân loại có thể khám phá trực tiếp hệ mặt trời và hoàn toàn mang tính cá nhân,” ông nói. “Qua thời gian, những tiến bộ trong khoa học và công nghệ chắc chắn sẽ từ từ xóa dần bất kỳ kỳ thách thức nào.”

Tiến triển của dự án có thể chậm hơn những gì Bezos và các nhà khoa học tên lửa tham gia ước lượng ban đầu. Năm 2001, con tàu thử nghiệm của Blue Origin mất kiểm soát ở độ cao 13.716 m, tạo ra một quả cầu lửa trên bầu trời. Người dân Van Horn được phen nhớ về thảm họa tai nạn tàu vũ trụ *Challenger*. “Không ai trong chúng tôi mong muốn kết quả này, tuy nhiên chúng tôi đã lường trước những khó khăn,” Bezos viết trên trang web Blue Origin. Một năm sau, công ty thử nghiệm thành công hệ thống tên lửa đẩy thoát phi thuyền. Công ty nhận hai chứng nhận nhượng quyền trị giá hơn 25 triệu đô la từ NASA để phát triển công nghệ liên quan đến tàu vũ trụ. Ông trùm Internet Elon Musk với SpaceX, và tỉ phú Richard Branson, người sáng lập Virgin Galactic, cũng đang theo đuổi mục tiêu vũ trụ tương tự.

Bezos không cho phép công chúng hay giới truyền thông tham quan cơ sở vũ trụ của ông. Năm 2006, công ty chuyển trụ sở đến địa điểm lớn hơn ở Kent, Washington, cách Seattle khoảng 32 km về phía nam. Khách tham quan miêu tả nơi đây tràn ngập đồ vật sưu tập vũ trụ của Bezos, như những mô hình từ *Star Trek*, những bộ phận tên lửa từ nhiều loại tàu vũ trụ khác nhau theo từng thời kỳ lịch sử, và bộ trang phục phi hành gia từ Liên bang Xô viết. Những kỹ sư

di chuyển trên những chiếc xe tự cân bằng Segways trong địa điểm có diện tích 26.000 m<sup>2</sup>. Tại khu vực ra vào của tòa nhà, Bezos cho để mô hình mô phỏng nguyên cỡ con tàu vũ trụ ở thời kỳ nữ hoàng Victoria. Con tàu được dựng dựa theo những mô tả trong cuốn tiểu thuyết của Jules Verne, đầy đủ buồng lái, những nút điều khiển bằng đồng và nội thất của thế kỷ XIX. Khách tham quan cũng có thể thử cảm giác tưởng tượng trở thành nhà thám hiểm dày dạn kinh nghiệm trong thời đại của thuyền trưởng Nemo và Phileas Fogg khi bước vào bên trong, ngồi trên những chiếc ghế bọc nhung. “Đó là với một đứa trẻ có trí tưởng tượng phong phú, thì mô hình đó giống như thật vậy,” Danny Hillis, một người bạn của Bezos nói.

Như nhiều nhà khởi nghiệp vĩ đại khác, bao gồm Walt Disney, Henry Ford và Steve Jobs, Bezos đang dần biến những điều thây trong tưởng tượng thành hiện thực, những điều kỳ diệu trong tuổi thơ hiện hữu trong thế giới thực. “Vũ trụ dành cho Jeff không phải là năm 2000 hay cơ hội trong năm 2010,” Hillis nói. “Đó là giấc mơ của nhân loại trong nhiều thế kỷ và tiếp tục trong nhiều thế kỷ tiếp theo. Bezos không ngần ngại nhận lấy những trách nhiệm đi kèm khi theo đuổi niềm đam mê về vũ trụ. Ngay cả khi Amazon phải vật lộn để duy trì hoạt động kinh doanh, ông vẫn nhận thêm nghĩa vụ, thuê thêm nhân viên cho công ty Blue Origin và phân chia thời gian phù hợp sao cho hiệu quả nhất. Bezos đặt cho Blue Origin khẩu hiệu bằng ngôn ngữ Latinh, *Gradatim Ferociter*, có nghĩa là “Từng bước, từng bước, một cách mạnh mẽ”. Cụm từ cũng nắm bắt chính xác triết lý dẫn dắt Amazon. Bước từng bước vững chắc tiến tới những mục tiêu tương như bất khả thi sẽ thành công trong một ngày nào đó. Những bước lùi chỉ là tạm thời. Những người phản đối tốt nhất nên bị phớt lờ.

Trong một cuộc phỏng vấn, Bezos được hỏi về nguyên nhân hay động lực để hoàn thành nhiều mục tiêu lớn lao như vậy, trong khi

ông đã sở hữu lượng tài sản cực kỳ lớn. “Tôi nhận thức rằng, bản thân tôi được thúc đẩy bởi những người phụ thuộc vào mình,” ông trả lời. “Tôi thích trở thành chỗ dựa cho mọi người.”





# THUYẾT HỒN MANG

Jeff Bezos thích trở thành chỗ dựa cho mọi người, tuy nhiên sau khi Amazon đạt lợi nhuận trong thời kỳ đi xuống của đợt vỡ bong bóng dot-com năm 2003, ông khám phá ra rằng bản thân ông cần dựa vào ai đó. Amazon phản ứng im lặng trước hậu hết những chỉ trích gay gắt. Bezos cần sự giúp đỡ để giải quyết tình trạng hỗn loạn đang lớn dần trong nội bộ công ty.

Amazon ngày càng trở thành công ty có quy mô lớn hơn và phức tạp hơn. Công ty có 2.100 nhân viên vào cuối năm 1998, và con số này tăng nhanh chóng thành 9.000 người vào cuối năm 2004. Sau khi vượt qua được giai đoạn khó khăn nhất trong thời kỳ vỡ bong bóng dot-com, công ty tiếp tục mở rộng phân nhóm mới, như đồ dùng thể thao, quần áo, trang sức và những lãnh thổ mới như Nhật Bản và Trung Quốc.

Tăng trưởng nhanh chóng tạo ra những mầm mống của sự hỗn loạn. Tất cả các công ty đều phải trải qua giai đoạn quan trọng này, khi mà cấu trúc bên trong giống như đôi giày cũ của một thiếu niên đang tuổi lớn, bỗng nhiên không còn vừa nữa. Tuy nhiên, Amazon đã trải qua hình thức trầm trọng nhất. Công ty càng lớn và càng tham vọng thì Amazon càng khó khăn trong việc giữ nhân viên, phối hợp và vận hành nhanh chóng, hài hòa. Bezos muốn đồng thời thực hiện vài chiến lược, nhưng do các phòng ban trong công ty được tổ chức chéo, phụ thuộc lẫn nhau nên mất quá nhiều thời gian để phối hợp.

Tại các trung tâm phân phối, sự hỗn loạn không quá khó để nhìn thấy mà hiện hữu ngay trong các vấn đề như: hệ thống thường xuyên thiếu hàng, có thể dẫn tới đóng cửa trung tâm hàng giờ, và

hàng chò`ng hàng hóa được đặt khắ`p nơi trên sàn bị nhân viên kho bỏ qua. Trong những năm đầ`u phát triển nhanh chóng, những phân nhóm sản phẩm mới nhẩy vào hệ thố`ng phân phố`i hàng của Amazon mà có rấ`t ít sự chuẩn bị trước. Nhân viên công ty nhớ rằ`ng khi phân nhóm nội thấ`t và đầ`u dùng trong bê`p được ra mắ`t vào mùa thu năm 1999, những con dao làm bê`p rơi khỏi băng chuyê`n mà không được bao gói bảo vệ. Phầ`n mề`m phân phố`i nội bộ Amazon được thiế`t kế` mà không tính toán đế`n những phân nhóm mới, nên máy tính sẽ hỏi công nhân đầ`u chơi mới nhập vào kho “là cuố`n sách có bìa cứng hay mề`m”.

Amazon cô`gắ`ng kiểm soát hỗn loạn bằ`ng cách kế`t hợp sự nỗ lực của nhân viên với những khẩu hiệu đoàn kế`t như *lớn mạnh nhanh chóng* và *giữ cho ngôi nhà của chúng ta ngăn nắ`p*. Điề`u này giúp mọi người cùng tiế`n về` một hướng, nhưng bây giờ công ty quá lớn để những khẩu hiệu trên phát huy tác dụng.

Trong những năm công ty phát triển mạnh, Bezos không chấ`p nhận giảm tô`c, mà đặt cược gắ`p đôi, gắ`p ba vào Internet và tiế`p tục sứ mệnh to lớn về` cửa hàng bán mọi thứ. Để dẫn dắ`t công ty vượt qua giai đoạn chuyên giao, ông đã tạo ra cá`u trúc tổ chức không truyề`n thố`ng với cái tên rấ`t khác biệt. Và để dẹp yên sự hỗn loạn ở các trung tâm phân phố`i, ông bắ`t đầ`u dựa vào nhà quản lý trẻ Jeff Wilke, người theo phong cách quản lý không kiên nhẫn. “Họ bổ sung lẫn nhau,” Bruce Jones, phó chủ tịch chuỗi cung ứng, nói. “Bezos muố`n làm điề`u gì đó và Wilke biế`t cách thực hiện. Rấ`t nhiề`u niề`m vui, theo cách xảo quyết nhấ`t.”

Công việc của Jeff Wilke là phải dọn dẹp những sai lầ`m của người tiế`n nhiệm. Jimmy Wright và những đầ`u nghiệp cao bô`i từ Walmart đã xây dựng hệ thố`ng cung ứng hàng hóa toàn quố`c cho Amazon vào cuố`i những năm 1990 và đã từng là hệ thố`ng phân

phổ i hàng bán lẻ số lượng lớn tốt nhất trên thế giới. Tuy nhiên, để làm hài lòng nhanh chóng những mục tiêu không có điểm dừng của Bezos đối với việc dự trữ và vận chuyển mọi loại hàng hóa, họ đã phải tạo ra hệ thống tồn kém, không đáng tin cậy và cần tiếp viện nhân lực lớn từ Seattle vào dịp cuối năm. “Đó là một mớ hỗn loạn,” Bruce Jones nói. “Hệ thống giống như cách Walmart đã làm, nó sẽ cực kỳ tuyệt vời nếu bạn phải phân phối 5.000 cuộn giấy vệ sinh. Nhưng nó không hoàn toàn phù hợp với đơn hàng nhỏ.”

Wilke đến từ vùng ngoại ô Pittsburgh, con trai của một luật sư; cha mẹ ông ly hôn khi ông 12 tuổi. Ông nhận ra bản thân có năng khiếu toán học vào lớp sáu. Trong kỳ thi toán học khu vực, ông đứng ở vị trí thứ hai trong sự ngạc nhiên của chính bản thân mình. Wilke đạt thành tích tốt trong những năm ở trường trung học, nhưng tư vấn viên khuyên ông không nên đăng ký vào Đại học Princeton bởi vì không ai tốt nghiệp trường trung Keystone Oaks từng được chấp nhận vào ngôi trường danh tiếng này. Ông bỏ ngoài tai lời khuyên, vẫn đăng ký và đã trúng tuyển.

Wilke tốt nghiệp đạt thành tích cao nhất tại Đại học Princeton vào năm 1989, ba năm sau khi Bezos tốt nghiệp. Ông nhận bằng MBA và MS trong chương trình kép về đào tạo kỹ sư/MBA từ Viện Công nghệ Massachusetts (MIT). Mark Mastandrea, bạn học cùng lớp tại MIT, theo bước ông gia nhập Amazon, nói rằng Wilke “là một trong những người thông minh nhất mà tôi từng gặp. Ông có câu trả lời nhanh hơn bất kỳ ai khác.”

Wilke khởi đầu sự nghiệp từ công ty tư vấn Anderson và tiếp theo là nhà không lồ về sản xuất AlliedSignal mà sau này bị Honeywell thu tóm. Trong trụ sở của AlliedSignal ở Morristown, New Jersey, Wilke đã m chìm trong Sáu Sigma, triết lý quản lý và sản xuất hướng tới tăng sự hiệu quả bằng cách nhận diện và loại bỏ nguyên nhân gây lỗi.

Trở về năm 1999, Scott Pitasky, nhân viên tuyển dụng của Amazon sau này trở thành người đứng đầu bộ phận nhân sự của Microsoft, được giao phụ trách tìm kiếm người thay thế cho Jimmy Wright. Pitasky trước đó từng làm việc với Wilke ở AlliedSignal, nên ông nghĩ ngay về đồng nghiệp cũ sau khi kết luận rằng Amazon cần người đủ thông minh để chiến đấu cùng Jeff Bezos, người luôn đặt câu hỏi về cách thức mọi việc được thực hiện.

Pitasky theo sát Wilke trong chuyến công tác ở Thụy Điển và đặt ông vào vị trí phụ trách hệ thống phân phối quan trọng của Amazon.

Ngay sau khi chuyển đến Seattle, Wilke ưu tiên bổ nhiệm các nhà khoa học và kỹ sư vào những vị trí quản lý hơn là sử dụng các cựu binh đến từ nhà phân phối bán lẻ. Ông liệt kê danh sách 10 người thông minh nhất ông từng biết và thuê tất cả họ, bao gồm Russell Allgor, kỹ sư chuỗi cung ứng của Bayer AG. Wilke, học cùng Allgor tại Đại học Princeton. Allgor và các đồng nghiệp trong nhóm thuật toán chuỗi cung ứng của ông trở thành vũ khí bí mật của Amazon. Họ sử dụng toán học để trả lời cho những câu hỏi như ở đâu và khi nào thì dự trữ loại sản phẩm cụ thể trong mạng lưới trung tâm phân phối của Amazon và làm sao để sắp xếp hiệu quả nhất nhiều mặt hàng của cùng một khách hàng trong một chiếc hộp.

Wilke nhận ra rằng Amazon đang phải đối mặt với vấn đề độc nhất vô nhị trong phân phối: Công ty rất khó lên kế hoạch trước cho lần vận chuyển tiếp theo. Công ty không dự trữ và chuyển hàng theo số lượng hay chủng loại có thể dự đoán trước. Một khách hàng có thể yêu cầu một cuốn sách, một chiếc DVD, vài dụng cụ – có thể bao gói quà tặng, có thể không – và việc kết hợp chính xác như trên có thể không bao giờ được lặp lại. Như vậy, sẽ cần đến vô số phép toán hoán vị. “Chúng tôi cần phải sắp xếp và đáp ứng đầy đủ đơn đặt hàng của khách hàng. Các nhà máy năm gần khu vực

sản xuất và lắp ráp hơn là bán lẻ,” Wilke nói. Do vậy, một trong những việc đầu tiên là Wilke đã đổi tên những cơ sở phân phối để thể hiện rõ hơn vai trò và nhiệm vụ chúng đang thực hiện. Chúng không còn được gọi là nhà kho (tên ban đầu) hoặc trung tâm phân phối (theo cách đặt tên của Jimmy Wright); từ lúc đó, chúng mang tên trung tâm đơn hàng, viết tắt là FC.

Trước khi Wilke gia nhập Amazon, giám đốc phụ trách các trung tâm FC thường triển khai kế hoạch linh hoạt, đàm thoại trên điện thoại vào mỗi buổi sáng và đánh giá trung tâm nào đang vận hành hệ thống công suất hoặc dư thừa năng lực phân phối, rồi sau đó điểu chuyển đơn hàng dựa trên những đánh giá trên sao cho phù hợp. Những thuật toán của Wilke khớp với nhu cầu đặt hàng chính xác đến trung tâm FC, định mức hàng dự trữ và những cuộc đàm thoại buổi sáng trở nên không cần thiết. Sau đó, ông áp dụng học thuyết Sáu Sigma từ AlliedSignal vào chuỗi quy trình hoạt động và kết hợp với triết lý sản xuất của Toyota, theo đó yêu cầu công ty hợp lý hóa mọi chi phí theo giá trị mà nó tạo ra cho khách hàng và cho phép nhân viên (bây giờ được gọi là cộng sự) kéo dây đỏ và dừng sản xuất ngay tại chỗ nếu họ phát hiện sai sót (thuật ngữ trong ngành cho hệ thống này là andon).

Trong hai năm đầu tiên, Wilke và đội của ông tạo ra hàng chục tiêu chuẩn giám sát đánh giá và ông yêu cầu những giám đốc dưới quyền theo sát chúng cẩn thận. Wilke hứa với Bezos rằng ông sẽ xây dựng hệ thống tiết kiệm chi phí bền vững hàng năm chi thông qua việc giảm sai sót và tăng năng suất.

Wilke nâng cao tầm nhìn của các giám đốc điểu hành FC trong Amazon. Ông đưa họ đến Seattle bất cứ khi nào có thể và nhân mạnh tính cấp thiết của những vấn đề kỹ thuật. Wilke còn sở hữu một vũ khí khác: Giống Bezos, ông cũng là người có tính khí nóng nảy. Trở lại thời điểm mùa thu năm 2000, hệ thống phần mềm

trong các trung tâm FC của Amazon vẫn không đủ khả năng theo dõi chính xác hàng trong kho và hàng chuyên đi. Do vậy kỳ nghỉ năm đó, năm thứ hai Wilke làm việc cho công ty, trong suốt cuộc chạy đua hàng năm đến lễ Giáng Sinh, toàn bộ công ty dường như trong một cuộc chiến lớn. Wilke khởi động hàng loạt cuộc họp qua điện thoại với các giám đốc điều hành trung tâm tại Mỹ và châu Âu. Ông nói với họ trong mỗi cuộc họp rằng, ông muốn biết con số thực tế: bao nhiêu đơn hàng được chuyển, bao nhiêu không được chuyển, liệu có hàng đang chờ chuyển và nếu xảy ra tình trạng này thì nguyên nhân nằm ở đâu. Và khi kỳ nghỉ lễ đạt đỉnh điểm, Wilke còn yêu cầu các giám đốc chuẩn bị câu trả lời cho “những hàng hóa nào đang có” – con số chính xác và số lượng hàng hóa đang chứa trong các xe tải chờ bên ngoài FC để chờ dỡ và số lượng đơn hàng đang chờ gửi tới bưu điện hoặc UPS.

Trung tâm FC ở McDonough, Georgia, thành phố của tầng lớp công nhân lao động cách Atlanta khoảng 48 km về phía nam lập đi lập lại một vấn đề và trở thành tâm điểm chú ý của kỳ nghỉ lễ năm đó. Trong sức nóng của những ngày nghỉ lễ sôi động, McDonough vẫn thường xuyên chậm tiến độ công việc. Giám đốc điều hành trung tâm Bob Duron, trong tương lai sẽ chuyển sang Walmart làm quản lý, đang ở trong tình trạng nguy hiểm khi Wilke xem xét các giám đốc trung tâm trong cuộc họp qua điện thoại và đặt câu hỏi về hàng hóa trong các trung tâm. Khi Wilke hỏi đến trung tâm FC McDonough, Duron không có con số đưa ra và trả lời: “Xin chờ một chút, tôi không thể nhìn thấy chúng bên ngoài cửa sổ.” Sau đó ông ngả lưng vào ghế và bắt đầu đếm to trên điện thoại. “Tôi có một, hai, ba, bốn...”

Wilke nổi điên lên. Ông đang gọi từ văn phòng ở nhà tại đảo Mercer Island và bắt đầu hét lên – một cuộc tấn công âm thanh kết hợp giữa cường độ và sự thô tục khiến chiếc điện thoại phát ra

những tiếng rít. Ngay sau cơn bùng nổ là sự im lặng đáng sợ. Wilke dường như biến mất.

Không ai nói gì trong 30 giây. Cuối cùng, Arthur Valdez, giám đốc trung tâm Campbellsville nói nhỏ. “Tôi nghĩ rằng ông ấy đã ăn mất điện thoại rồi.”

Mỗi người có cách giải thích riêng cho những gì thực sự xảy ra. Một vài người cho rằng trong lúc tức giận, Wilke đã vô tình giật mạnh dây điện thoại khỏi tường. Những người khác giả thuyết rằng ông đã ném chiếc máy ra khỏi phòng. Một thập kỷ sau, trong bữa trưa tại quán bia Italia cạnh văn phòng Amazon, Wilke giải thích thực ra lúc đó ông vẫn đang kết nối nhưng đơn giản là vì quá tức giận nên ông không thể nói gì nữa. “Chúng tôi chỉ đang chiến đấu để khiến trung tâm McDonough hoạt động tốt ở nhiều mức độ khác nhau,” ông nói. “Chúng tôi tranh đấu để tuyển dụng đúng nhà quản lý, và tranh đấu để có đủ người làm việc tại đó.”

Mùa xuân năm đó, Amazon đang chạy đua để đạt mục tiêu lợi nhuận đặt ra nên Wilke cho đóng cửa McDonough và sa thải 450 nhân viên toàn thời gian. Đóng cửa trung tâm không giải quyết được vấn đề của Amazon; trên thực tế, giảm nhân lực thậm chí còn đẩy sức ép lớn hơn lên những trung tâm FC còn lại của Amazon. Công ty đã hoạt động ở công suất cao trong kỳ nghỉ lễ và doanh số tăng trên 20% một năm. Giờ đây, Amazon không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải nếm chắt hệ thống phân phối phức tạp của công ty và tạo ra hiệu quả đầu tư cao hơn những gì đã làm được.

Wilke đã đột ngột đi một chiếc thuyền khi đang ra khơi và hạm đội Amazon không có đường quay đầu. Trong chuyến đi này, ông chứng tỏ phong cách lãnh đạo dựa trên thực tiễn kết hợp với sự nóng nảy – là phần tích cực trong tính cách kiểu Bezos. Có lẽ không phải ngẫu nhiên, Wilke được thăng chức trở thành phó chủ tịch cấp cao



chỉ trong vòng một năm sau khi gia nhập Amazon. Jeff Bezos đã tìm thấy đồng minh tin cậy trong cuộc chiến chống lại sự hỗn loạn.

Trong cuộc họp quản lý ngoài văn phòng vào cuối những năm 1990, một nhóm những quản lý trẻ tiêu năng đứng trước những nhân vật quan trọng nhất công ty và thuyết trình về vấn đề tồn tại trong tất cả các tổ chức quy mô lớn: Khó khăn trong việc liên kết những chi nhánh nằm trên vùng địa lý rộng lớn. Những quản lý trẻ đưa ra hàng loạt giải pháp khác nhau để khuyến khích đội chơi nhóm chéo và tỏ vẻ tự hào về sáng kiến của mình. Sau đó, Jeff Bezos với khuôn mặt đỏ bừng và mạch máu đập mạnh trên trán lên tiếng.

“Tôi hiểu những gì các bạn đang đưa ra, tuy nhiên các bạn hoàn toàn sai,” ông nói. “Giao tiếp là dấu hiệu của rối loạn chức năng. Điều đó có nghĩa là mọi người đang không làm việc gần gũi cùng nhau và theo hệ thống. Chúng ta nên cố gắng tìm ra cách để các nhóm giao tiếp với nhau ít hơn, chứ không phải nhiều hơn.”

Trong cuộc họp đó và với những phát biểu trước công chúng sau này, Bezos đề xuất đưa ra những phát biểu định hướng điều hành Amazon theo phương thức phân quyền và ra quyết định độc lập. “Một mô hình quản lý dọc không đủ linh động để ứng phó với biến động nhanh chóng,” ông nói. “Tôi luôn cố gắng điều hành mọi người làm theo những gì tôi yêu cầu. Và nếu tôi thành công, có lẽ chúng tôi sẽ không có công ty đúng kiểu.”

Bezos và những nhà sáng lập công ty khác đã hành động dựa trên nhiều học rút ra từ những gã khổng lồ về công nghệ trước đây. Microsoft áp dụng mô hình quản lý dọc, sử dụng nhiều cấp quản lý bậc trung, một hệ thống khiến các quyết định được đưa ra lâu hơn và cải tiến diễn ra chậm hơn. Nhìn vào trải nghiệm không mấy dễ chịu của gã khổng lồ trong ngành phần mềm Lake Washington

khi áp dụng mô hình quản lý dọc, ban quản lý Amazon đã thấy được những dấu hiệu cảnh báo để tránh những sai lầm tương tự.

Sức ép cắt giảm chi phí cũng khiến Bezos phải loại bỏ phân cấp quản lý bậc trung trong công ty. Sau khi thị trường chứng khoán sụt giảm vào năm 2000, Amazon trải qua hai đợt sa thải hàng loạt. Tuy nhiên, Bezos vẫn không muốn ngừng việc tuyển dụng, ông chỉ muốn tăng cường hiệu quả. Do vậy, ông xây dựng khung tiêu chí đối với những nhân viên mà ông muốn chiêu mộ. Toàn bộ nhân viên tuyển dụng mới phải trực tiếp nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Ông muốn những nhân viên trực tiếp làm việc như kỹ sư, nhân viên phát triển và có lẽ người mua hàng, chứ không phải là những nhà quản lý. “Chúng tôi không muốn trở thành đội quân đồng nhất toàn những nhà quản lý, một mô hình kiểu Microsoft. Chúng tôi muốn những nhóm độc lập có khả năng đưa ra quyết định riêng rẽ,” Neil Roseman nói. Hoặc, như Roseman từng nói: “Những đơn vị hoạt động riêng rẽ thì tốt. Những thứ để quản lý đơn vị hoạt động thì tồi tệ.”

Tuy nhiên, như thường thấy trong nhiều trường hợp, không ai có thể tiên đoán được mức độ Bezos mạo hiểm theo đuổi những thuyết quản lý tổ chức trong hành trình chắt lọc thành những tư tưởng cốt lõi. Vào đầu năm 2002, là một phần trong lịch trình kế hoạch cá nhân mới, ông dành thời gian sau kỳ nghỉ lễ để suy nghĩ và đọc sách. Trở về công ty sau vài tuần, Bezos đưa ra ý tưởng lớn cho nhóm S Team bên trong tầng trệt ngôi nhà của ông tại Medina, Washington.

Ông đưa ra ý kiến rằng toàn bộ công ty sẽ tái cấu trúc theo những gì mà ông gọi là “những nhóm hai pizza”. Nhân viên sẽ được tổ chức thành những nhóm độc lập có số thành viên dưới 10 người – quy mô đủ nhỏ để khi làm việc quá giờ, các thành viên trong nhóm có thể được cung cấp hai chiếc bánh pizza. Các nhóm này sẽ giải

quyết độc lập những vấn đề lớn nhất xảy ra với Amazon. Họ sẽ phải đấu tranh với các nhóm còn lại để giành lấy nguồn lực và đôi khi nhân đôi nỗ lực làm việc. Một ý tưởng dường như tái tạo thực tiễn tồn tại trong tự nhiên của nhà bác học Darwin.

Trong khái niệm “nhóm hai pizza” của Bezos vẫn tồn tại những khía cạnh chưa thỏa đáng. Mỗi nhóm được yêu cầu đưa ra đề xuất “chức năng phù hợp” của nhóm đó – một phương trình tuyến tính có thể được dùng để đo mức độ ảnh hưởng mà không có bất kỳ sự mơ hồ nào. Ví dụ, “nhóm hai pizza” chịu trách nhiệm gửi thư điện tử quảng cáo tới khách hàng có thể chọn “chức năng phù hợp” là tỉ lệ số lượng thư gửi được mở nhân với số lượng trung bình đơn hàng được sinh ra từ những thư quảng cáo này. Nhóm lập trình phần mềm cho các trung tâm FC có thể chọn mức giảm chi phí chuyển hàng trên mỗi loại sản phẩm và thời gian giảm từ khi khách hàng đặt đơn hàng và hàng rời khỏi FC trên xe tải. Bezos muốn tự mình kiểm chứng mỗi phương trình và theo dõi kết quả theo thời gian. Đó là cách thức Bezos sử dụng để định hướng phát triển cho các nhóm.

Bezos đang áp dụng một thứ gì đó, dạng như thuyết Hỗn mang để quản lý, theo đó thừa nhận sự phức tạp, rắc rối trong công ty bằng cách xé nhỏ chúng thành những phần cơ bản nhất với hi vọng rằng có thể có những kết quả bất ngờ, nhưng kết quả cuối cùng lại gây thất vọng. Ý tưởng “nhóm hai pizza” được áp dụng đầu tiên trong nhóm kỹ sư, do Rick Dalzell gây dựng ban đầu, và sau vài năm triển khai đã xảy ra hiện tượng áp dụng không đồng nhất trong toàn công ty. Chẳng có lý do gì để tổ chức một số phòng ban như pháp chế và tài chính theo kiểu này.

Ý tưởng “chức năng phù hợp” xung đột rõ nét nhất với một số khía cạnh nền tảng của bản chất con người – không ai thoải mái khi phải xây dựng khung đánh giá chính mình, khi bạn có thể bị đánh giá khác nghiệt theo kết quả cuối cùng đạt được. Việc yêu cầu các

nhóm xác định “chức năng phù hợp”, một phần nào đó giống như việc yêu cầu một người đã bị kết tội quyết định xem anh ta muốn bị phán xét như thế nào. Các nhóm mất quá nhiều thời gian để lo lắng về công thức đưa ra, khiến chúng trở nên phức tạp và khó hiểu hơn. “Là một thành viên trong “nhóm hai pizza” không thoải mái,” Kim Rachmeler nói. “Nó thực sự khó chịu. Nó không giúp bạn hoàn thành công việc và cuối cùng đa số kỹ sư và các nhóm trong công ty đều ghét nó.”

Một năm sau ngày Jeff Wilke gia nhập Amazon, ông gọi điện cho giảng viên từng giảng dạy ông, giáo sư khoa học quản lý Stephen Graves của MIT và nhờ giúp đỡ. Amazon đã và đang vận hành hệ thống phân phối thương mại điện tử ở quy mô không có đối thủ cạnh tranh, nhưng công ty vẫn phải vật lộn để vận hành nó hiệu quả. Hệ thống gồm bảy trung tâm FC trên toàn thế giới thực sự tốn kém, công suất hoạt động không đồng nhất. Bezos muốn trang web Amazon.com có thể thông báo cho khách hàng chính xác khi nào hàng đặt mua sẽ được chuyển. Ví dụ, một sinh viên đại học đặt hàng cuốn sách quan trọng phục vụ cho kỳ thi hết môn nên được biết rằng, cuốn sách sẽ phải được chuyển đến vào thứ Hai tuần sau. Tuy nhiên, các trung tâm FC không đủ tin cậy để đưa ra kết quả chính xác như vậy.

Wilke hỏi Graves liệu có thể sắp xếp một cuộc gặp mặt với ông và cộng sự trong tháng đó để có cái nhìn chính xác hơn đối với vấn đề của họ không. Bezos và Wilke đang tự hỏi bản thân một câu hỏi căn bản dường như gây bất ngờ hiện nay: Amazon có nên tiếp tục dự trữ hàng trong kho và phân phối sản phẩm không? Giải pháp thay thế là phải chuyển sang mô hình đang được sử dụng bởi các đối thủ cạnh tranh như Buy.com, đó là nhận đặt hàng trực tuyến nhưng yêu cầu sản phẩm chuyển thẳng từ nhà sản xuất và nhà phân phối như Ingram.

Vào ngày Lễ thánh Patrick, một số bộ óc uyên bác nhất của Amazon tập trung trong phòng họp màu nâu xám tại trung tâm FC Fernley, Nevada như Jeff Bezos và Brewster Kahle, kỹ sư siêu máy tính và người sáng lập công ty Alexa Internet, chuyên xử lý số liệu mà Amazon đã thu tóm; Stephen Graves, và một số kỹ sư khác của Amazon như Bert Wegner. Nhóm dành buổi chiều với chiếc bảng trắng để giải quyết vấn đề cải thiện hoạt động cho trung tâm FC.

Với Wegner, những vấn đề đặt ra ngày hôm đó cộng hưởng với suy nghĩ của cá nhân ông. “Chúng tôi phải ra quyết định quan trọng,” ông nói. “Liệu việc phân phối đơn thuần chỉ là một dạng “hàng hóa” hay sẽ trở thành nhân tố cạnh tranh chủ lực? Nếu chỉ là hàng hóa, tại sao phải đầu tư vào nó? Và khi chúng tôi lớn mạnh lên, liệu chúng tôi sẽ tiếp tục tự làm hay thuê ngoài?” Nếu Amazon chọn thuê ngoài, Wegner có thể sẽ không còn cần thiết. “Về cơ bản, tôi nhìn thấy sự nghiệp vụt qua trước mắt,” ông nói.

Trang thiết bị trong các trung tâm FC của Amazon ban đầu do Jimmy Wright xây dựng và giống như hệ thống trong các trung tâm phân phối của Walmart, được thiết kế bởi những nhà sản xuất để vận hành theo từng đợt – chuyển từ sức chứa tối thiểu đến tối đa và quay về bắt đầu chu kỳ mới. Trong giai đoạn đầu của mỗi đợt, nhóm nhân viên gom hàng tản ra khu vực do mình phụ trách, lấy các sản phẩm được đặt hàng. Vào thời điểm đó, Amazon sử dụng hệ thống lấy hàng theo đèn khá phổ biến. Nhiều loại đèn khác nhau được lắp giữa các lối đi và trên mỗi giá hàng để định hướng cho người gom hàng đến đúng nơi có sản phẩm cần lấy, rồi cho vào giỏ trên xe chứa hàng. Sau đó, họ đặt giỏ hàng lên băng chuyền chạy thẳng vào cỗ máy phân loại, phân chia toàn bộ sản phẩm vào từng đơn hàng rồi đẩy chúng vào dây chuyền khác để đóng gói và vận chuyển đến khách hàng.

Phần mềm yêu cầu người gom hàng phải làm việc độc lập, tuy nhiên trên thực tế một vài người sẽ mất nhiều thời gian hơn những người khác và khi đó tất nhiên nảy sinh vấn đề. Ví dụ, nếu 99 người gom hàng hoàn thành lô hàng trong vòng 45 phút, người thứ 100 mất thêm nửa tiếng nữa, như vậy 99 người còn lại phải ngồi đợi cho đợt gom hàng tiếp theo. Chỉ đến khi chiếc xe chở hàng cuối cùng đổ hàng vào băng chuyền thì hệ thống mới tiếp tục hoạt động và khi âm thanh lớn ngân lên khắp trung tâm phân phối thì điều đó cho biết rằng hệ thống đã sẵn sàng để bắt đầu hoạt động chu kỳ mới.

Mọi việc diễn ra trong trung tâm FC đều đều theo từng đợt. Đối với một công ty đang cố gắng tối đa năng suất trong thời điểm cao điểm của mùa nghỉ lễ thì điều này trở thành vấn đề lớn. Wilke tán thành với nguyên lý đưa ra trong cuốn sách về ràng buộc nhân tố trong sản xuất có tựa đề *Mục tiêu* (The Goal) của Eliyahu M. Goldratt xuất bản năm 1984. Cuốn sách, viết dưới dạng một cuốn tiểu thuyết giải trí, hướng dẫn nhà sản xuất tập trung vào tối đa hóa hiệu quả những nút thắt lớn nhất. Đối với Amazon, đó là cỗ máy phân loại Crisplant, nơi sản phẩm được đưa vào phân loại, tuy nhiên sản phẩm được đưa vào theo từng lô giới hạn tốc độ xử lý. Và tất nhiên, cỗ máy hoạt động hết công suất chỉ trong một vài phút vào thời điểm nhiều lô hàng được đưa vào nhất. Nhóm của Wilke đã từng cố gắng chạy chôn đợt, tuy nhiên dẫn tới quá tải Crisplant và theo như cách nói của các giám đốc trung tâm là “nổ tung tòa nhà”. Điều này khiến trung tâm mất nhiều giờ để dọn dẹp đống lộn xộn và trở lại hoạt động bình thường.

Trong cuộc họp tại Fernley vào ngày hôm đó, ban lãnh đạo và các kỹ sư đặt ra các câu hỏi truyền thống phổ biến khi phân phối bán lẻ. Vào cuối buổi chiều, mọi người quay trở lại sàn kho và quan sát các đơn hàng di chuyển chậm chạp. “Tôi không biết Jeff Bezos,

nhưng tôi chỉ nhớ rằng mình bị cuốn theo hình ảnh ông ấy ở đó với tay áo xắn cao, bò quanh băng chuyền với tất cả chúng tôi,” Stephen Graves, giáo sư MIT nói. “Chúng tôi đang tập trung suy nghĩ và nảy ra vài ý tưởng điên rồ để cải thiện tình hình.”

Cuối ngày, Bezos, Wilke và đồng nghiệp đưa ra kết luận: Trang thiết bị và phân mềm từ nhà cung cấp thứ ba đơn giản là không được thiết kế cho thời điểm hiện tại. Để thoát khỏi hệ thống phân phối hàng hóa theo lô, chuyển sang hoạt động liên tục và từng đợt đơn hàng có thể dự đoán trước được đưa ra khỏi trung tâm, Amazon sẽ phải viết lại tất cả phân mềm. Thay vì loại bỏ công việc phân phối, họ sẽ phải tái đầu tư vào chúng để hoạt động hiệu quả hơn.

Trong vài năm tiếp theo, “chúng tôi sẽ lần lượt thoát khỏi các nhà cung cấp và xem họ ngạc nhiên ra sao,” Wegner nói. “Họ không thể tin rằng chúng tôi đang tự mình đưa ra các giải pháp.” Khi Amazon mở những trung tâm nhỏ tại những nơi như Seattle và Las Vegas để xử lý các sản phẩm có thể đóng gói nhanh chóng dễ dàng và các trung tâm FC lớn hơn ở Indianapolis, Phoenix và những nơi khác, công ty còn tiến xa hơn trong cải cách. Công ty không dùng đến hệ thống đèn lấy hàng và cỗ máy phân loại Crisplant, mà thay vào đó là áp dụng quy trình ít tự động hơn, trong đó các thuật toán vô hình được sử dụng. Nhân viên gom hàng sẽ đưa xe chở hàng từ các kệ hàng đến các trạm đóng gói ngay cạnh. Việc di chuyển của họ do phân mềm máy tính điều tiết cẩn thận. Dần dần, Amazon sẽ đánh bại hệ thống lấy hàng theo từng đợt, đẩy năng suất công nhân tăng cao, đồng thời tăng độ chính xác và tin cậy của các trung tâm FC.

Thành công của Wilke trong việc xây dựng mạng lưới phân phối hiệu quả hơn giúp Amazon có lợi thế cạnh tranh trong những năm tiếp theo. Kiểm soát chặt chẽ hệ thống phân phối cho phép công ty đưa ra những cam kết với khách hàng về thời gian giao hàng cụ thể. Việc vận hành sử dụng công nghệ của riêng Amazon, từ chuỗi cung

ứng đến trang web, cho phép Russell Allgor và đội ngũ kỹ sư tạo ra thuật toán mô phỏng vô số kịch bản xảy ra cho mỗi đơn hàng và khi đó hệ thống có thể chọn một phương án sao cho việc giao hàng nhanh nhất với chi phí thấp nhất. Hàng triệu phương án tối ưu như vậy được thực hiện mỗi giờ, giúp Amazon giảm chi phí – và do vậy giảm giá và tăng doanh số. Thử thách ở đây chỉ là làm sao vận hành tốt mô hình này.

“Dù cho việc này có khó khăn thế nào, thì việc gom hàng trong những trung tâm FC cũng bù cho chi phí lưu kho và những chi phí gián tiếp,” Jeff Wilke, người luôn nói rằng ông không bao giờ lo lắng Bezos sẽ từ bỏ mô hình trung tâm phân phối trong cuộc họp ở Fernley. “Nguyên lý và các phép toán học đứng về phía chúng tôi và tôi nhận ra rằng đây là công ty mà bạn có thể thành công khi các nguyên lý và phép toán đứng về phía bạn cũng như bạn là người kiên nhẫn và bền bỉ.”

Bất cứ khi nào Jeff Bezos dạo quanh một trung tâm FC nào đó hoặc trụ sở Seattle, ông đều tìm ra sai sót – những thiếu sót trong hệ thống công ty hoặc ngay cả trong văn hóa công ty. Như một buổi sáng bình thường trong tuần vào năm 2003, Bezos bước vào phòng hội nghị và bất ngờ khi nhìn thấy chiếc tivi để trình chiếu video cho nhân viên mới được treo trên tường ở góc phòng. Một chiếc tivi trong phòng hội nghị thì không có gì bất thường, tuy nhiên Bezos không hài lòng.

Việc lắp đặt này Bezos chưa từng biết hoặc cho phép và đối với ông, nó giống như nỗ lực vụng về để kết nối thông tin giữa các phòng ban và lãng phí. “Làm gì có thứ gì tốt lại được truyền đạt theo cách này,” ông phàn nàn.

Bezos quyết định tháo bỏ ngay lập tức tất cả tivi mới trong các phòng hội nghị của Amazon. Nhưng theo Matt Williams, giám đốc



lâu năm tại Amazon, Bezos vẫn giữ lại giá treo kim loại trên tường trong nhiều năm, thậm chí một số giá treo trên tường thậm chí còn nổi nhân viên có thể chạm vào chúng. Như một lãnh chúa treo đầu kẻ thù bên ngoài ngôi làng, ông sử dụng giá treo như một biểu tượng cảnh cáo đối với nhân viên.

Câu chuyện chiếc tivi đặt trên móng cho một giải thưởng chính thức khác tại Amazon. Một giải thưởng sẽ được trao cho nhân viên nếu họ xác định được bất kỳ hoạt động nào đó của công ty có tính quan liêu và lãng phí. Những chiếc tivi không cần thiết trở thành phần thưởng. Khi nguyền cung giải thưởng tivi đã hết, đồ trang trí cho chiếc bàn ghép từ gỗ làm cửa của công ty được trao cho nhân viên nêu ra “ý tưởng hoàn hảo giúp chúng ta giảm giá bán cho khách hàng”. Một lần nữa, Bezos nỗ lực tăng cường và củng cố những triết lý của ông về giá trị trong công ty.

Cùng lúc gỡ những chiếc tivi khỏi tường, Bezos đưa ra hai quyết định lớn thay đổi văn hóa công ty. Là một phần trong hành trình tìm cách phân bổ thời gian cá nhân tốt hơn, ông quyết định sẽ không họp riêng với từng cộng sự nữa. Những cuộc họp cá nhân thường chỉ để cập nhật thông tin không quan trọng và gây sao nhãng hơn là giải quyết vấn đề và đưa ra ý tưởng mới. Cho đến bây giờ, Bezos vẫn hiếm khi họp cá nhân với từng đồng nghiệp.

Một thay đổi khác cũng đặc biệt và có lẽ độc nhất vô nhị trong lịch sử công ty. Cho đến thời điểm đó, nhân viên Amazon vẫn đang sử dụng Microsoft PowerPoint và Excel để thuyết trình ý tưởng trong các cuộc họp. Bezos tin rằng phương pháp này che đậy tư duy lười biếng. “PowerPoint là phương thức giao tiếp mơ hồ,” Jeff Holden, đồng nghiệp cũ tại D. E. Shaw của Bezos, người đang ở trong nhóm S Team nói. “Cực kỳ dễ dàng giấu giếm giữa những dấu gạch. Bạn không bao giờ bị ép đưa ra suy nghĩ cá nhân.”

Bezos thông báo rằng nhân viên không được sử dụng công cụ hỗ trợ nữa và phải viết bản thuyết trình bằng văn xuôi, mà ông gọi chúng là những bản tường thuật. Nhóm S Team tranh luận với ông về lợi thế khi dùng PowerPoint nhưng Bezos khẳng định theo ý mình. Ông muốn mọi người tư duy sâu và dành thời gian đưa ra suy nghĩ cá nhân thuyết phục. “Tôi không muốn nơi này trở thành câu lạc bộ đồng quê,” ông thích nói kiểu này khi ép nhân viên làm việc chăm chỉ hơn. “Những gì chúng ta làm là vất vả. Đây không phải nơi mọi người nghỉ ngơi.”

Khi mới bắt đầu triển khai, nhân viên trong công ty trải qua giai đoạn điểu chỉnh thích nghi. Các cuộc họp không còn bắt đầu với việc một ai đó đứng dậy điểu khiển như từng thấy ở Amazon hay bất kỳ công ty nào khác. Thay vào đó, bản tường thuật được phân phát cho mọi người đọc trong 15 phút – hoặc lâu hơn. Ban đầu, công ty không đưa ra giới hạn số trang viết, và đó là sự bỏ sót mà Diego Piacentini gọi là “đau thương” và dẫn tới việc trong vài tuần, nhân viên cố gắng viết dài ra đến 60 trang. Ngay lập tức, quyết định bổ sung được ban hành, yêu cầu giới hạn sáu trang viết tường thuật và có thể thêm trang dành cho chú thích.

Không phải ai cũng thích phương pháp mới. Nhiều nhân viên cảm thấy quy định này thiên vị những ai viết tốt, nhưng không cần phải là người điểu hành hiệu quả hoặc người có tư duy sáng tạo. Những kỹ sư đặc biệt không vui vẻ gì khi đột nhiên phải viết luận như học sinh.

Bezos còn phát triển phương pháp mới ở mức độ cao hơn. Mỗi khi tính năng hoặc sản phẩm mới được đề xuất, ông quyết định rằng bản tường thuật nên được trình bày như bản thông cáo báo chí. Mục đích là để nhân viên phải chắt lọc những gì tinh túy nhất, bắt đầu từ những điểm khách hàng có thể nhìn thấy, cảm thấy – thông báo trước công chúng – và quay ngược trở lại. Bezos không tin có ai đó có

thể đưa ra quyết định đúng đắn về một tính năng hoặc sản phẩm mà không biết chính xác cách truyền đạt – và cách khách hàng sẽ giải mã thông điệp ra sao.

Steve Jobs nổi tiếng vì những hiểu biết thấu đáo những điều khách hàng muốn, tuy nhiên ông cũng được biết đến về tính khí thất thường với đồng nghiệp. Người sáng lập Apple từng được biết đến khi sa thải nhân viên ngay trong thang máy và quát vào mặt những quản lý không hoàn thành nhiệm vụ. Có lẽ tồn tại một cái gì đó mang tính đặc trưng trong ngành kinh doanh công nghệ vốn dĩ có nhịp độ nhanh khiến sinh ra hành vi này. Tính khí thất thường không hiếm thấy ở những CEO của ngành. Bill Gates thường nổi cơn tam bành. Steve Ballmer, người kế nhiệm ông tại Microsoft, có thiên hướng ném ghế. Andy Grove, CEO nhiều năm tại Intel, được biết đến là người khó tính, cục cằn và đáng sợ đến nỗi một nhân viên dưới quyền đã ngã t trong một cuộc họp đánh giá công việc.

Jeff Bezos hoàn toàn mang những nét tính cách điển hình này. Ông có thiên hướng vui buồn thất thường và mang trong mình tính liêu lĩnh, không theo đuổi những đặc điểm lãnh đạo truyền thống khác như xây dựng sự đồng tâm nhất trí và cố sự phép lịch sự. Trước công chúng, ông có thể là người hấp dẫn và có khiếu hài hước, nhưng ở công ty, ông có thể hét vào mặt nhân viên.

Bezos thường nổi cơn tam bành mà một vài nhân viên Amazon ví von bí mật với nhau là “nutter” (người điên). Một đồng nghiệp không đáp ứng chính xác những mục tiêu của Bezos đưa ra, sẽ được dự đoán là hứng chịu cơn thịnh nộ.

Nếu một nhân viên nào đó không đưa ra câu trả lời đúng, hoặc cố tình lừa dối, hoặc lấy thành quả công việc của người khác, hoặc cho thấy đang tham gia hoạt động chính trị nội bộ, hoặc bất kỳ sự bất định không chắc chắn hay bạc nhược khi đang giữa trận

chiến, thì mạch máu trên trán Bezos sẽ nổi lên và ông sẽ không thể kiểm soát bản thân. Ông có năng khiếu sản sinh ra những lời nói ngoa ngoắt, tàn nhẫn trong thời điểm này và qua năm tháng, ông đưa ra cơ sở những lời khiển trách hủy diệt đối với nhân viên. Trong số những lời nói đó, một nhân viên cũ của Amazon vẫn còn nhớ:

“Nếu điều đó nằm trong kế hoạch, tôi không thích kế hoạch của chúng ta.”

“Xin lỗi, hôm nay tôi bị ngớ ngẩn hả?”

“Tôi có cần bước xuống và lấy chứng nhận là CEO của công ty để bảo anh ngừng thách thức tôi về điều này không?”

“Anh đang cố gắng nhận công cho những gì mà anh không làm à?”

“Anh lười biếng hay đơn giản là không có năng lực?”

“Tôi tin tưởng trao cho anh quyền điều hành công việc kinh doanh đẳng cấp thế giới và đây là một minh chứng của việc anh đang làm tôi thất vọng.”

“Tôi mà nghe về ý tưởng đó một lần nữa, chắc tôi phải tự tử mất.”

“Anh có ngạc nhiên khi anh không trả lời được câu hỏi đó không?”

“Tại sao anh lại phá hủy cuộc đời tôi vậy?”

[Sau khi một nhân viên trình bày đề xuất.] “Chúng ta cần phải áp dụng một chút trí thông minh con người vào vấn đề này.”

[Sau khi xem xét kế hoạch hàng năm từ phòng cung ứng.] “Tôi đoán rằng phòng cung ứng sẽ chẳng làm được điều gì thú vị vào năm sau.”

[Sau khi đọc xong bản tường thuật.] “Tài liệu này hoàn toàn được viết bởi nhóm B. Có ai có thể đưa tôi tài liệu của nhóm A không? Tôi không muốn lãng phí thời gian với tài liệu của nhóm B nữa.”

Một số nhân viên Amazon hiện nay nghĩ rằng, Bezos giống Steve Jobs, Bill Gates và Larry Ellison, thiếu đồng cảm và điều này dẫn tới việc ông đối xử với nhân viên như nguồn lực của công ty mà không để ý đến những đóng góp của họ. Điều này giúp ông có cái đầu lạnh khi phân bổ vốn, nhân lực và đưa ra những quyết định kinh doanh cực kỳ lý trí, trong khi một tổng giám đốc điều hành khác có thể dễ tình cảm và các mối quan hệ cá nhân tác động. Tuy nhiên, họ cũng thừa nhận rằng mục tiêu nhắm đến của ông là phát triển hoạt động của công ty cũng như dịch vụ khách hàng và vấn đề cá nhân chỉ là thứ yếu. “Điều này không có nghĩa là ông hoan hỉ khi xúc phạm ai đó. Ông ấy không phải là tuýp người như vậy,” Kim Rachmeler nói. “Jeff không tha thứ cho sự ngu ngốc, thậm chí đó chỉ là ngu ngốc vô ý.”

Dù đúng hay sai, thì hành vi của Bezos thường dễ được chấp nhận hơn bởi vì trước sự sùng sốt và tức giận của nhân viên thì ông đã phần đúng trong các phê phán, chỉ trích. Bruce Jones miêu tả lại việc dẫn dắt nhóm kỹ sư năm người tạo ra những thuật toán tối ưu hóa việc di chuyển của các nhân viên gom hàng trong các trung tâm FC, trong khi công ty đang cố gắng giải quyết vấn đề đóng gói hàng phân phối theo đợt. Nhóm đã mất chín tháng nỗ lực giải quyết yêu cầu và trình kết quả công việc lên Bezos và nhóm S Team. “Chúng tôi chuẩn bị những tài liệu đẹp mắt và mọi người đều trong tư thế sẵn sàng,” Jones nói. Bezos đọc báo cáo và nói: “Các

anh đề u nhâ m rô i”. Sau đó, ông đứng dậy và bắt đầu viết lên bảng trắng.

“Ông ấy không có kiến thức nền tảng về lý thuyết kiểm soát và hệ thống vận hành,” Jones nói. “Ông ấy chỉ có chút ít kinh nghiệm trong trung tâm phân phối và chưa từng dành nhiều thời gian tiếp cận vãn đề.” Tuy nhiên, Bezos viết luận điểm trên bảng trắng và “mỗi ý ông đưa ra đề u chính xác,” Jones nói. “Sẽ dễ chịu hơn nếu chúng tôi có thể chứng minh rằng ông ấy sai, nhưng chúng tôi không thể. Đó là những trao đổi thường thấy với Jeff. Ông ấy có khả năng hiểu biết phi thường về những điều chưa từng làm và ông cực kỳ thẳng thắn khi trao đổi về chúng.”

Năm 2002, Amazon thay đổi phương pháp hạch toán hàng tồn kho, từ phương pháp nhập sau - xuất trước, sang nhập trước - xuất trước. Thay đổi này cho phép Amazon phân biệt rõ hơn giữa sản phẩm trong trung tâm FC của Amazon và sản phẩm trong trung tâm FC của đối tác như Toys “R” Us và Target.

Nhóm chuỗi cung ứng của Jones đảm nhiệm công việc phức tạp này. Phần mềm sử dụng dính lỗi lập trình và gây ra khó khăn trong một vài ngày khi mà hệ thống của Amazon không thể ghi nhận bất kỳ doanh thu nào. Vào ngày thứ ba vãn đề xảy ra, khi Jones đang cập nhật tình hình quá trình chuyển đổi cho nhóm S Team thì Bezos chỉ trích ông. “Ông ấy gọi tôi là ‘tên ngốc khôn kiếp’ và nói rằng ông ấy không hiểu tại sao lại thuê một tên ngốc như tôi vào công ty, và nói rằng, ‘Tôi cần anh dọn dẹp nhóm của anh,’” Jones nhớ lại sau nhiều năm. “Thật thô bạo. Tôi gâ n như muôn từ bỏ. Tôi là nhân tố thất bại. Một tiếng sau, ông ấy trở lại trạng thái bình thường, hoàn toàn khác lúc đó. Tôi chưa từng gặp ai có thể thay đổi nhanh như vậy.”

Khi Jones rời khỏi cuộc họp FIFO, trợ lý hành chính của Jeff Wilke tiến đến gần ông với chiếc điện thoại. Wilke gọi khi vừa nghe tin về cuộc đụng độ dù đang đi nghỉ ở Arizona. “Ông ấy nói ‘Bruce, tôi muốn anh biết rằng tôi ủng hộ anh một trăm phần trăm. Tôi hoàn toàn tự tin vào khả năng của anh. Tôi đang ở trên sân gôn, nếu anh cần gì, tôi sẽ làm bất cứ điều gì có thể để giúp anh.’”

Jeff Wilke không phải lúc nào cũng mềm mỏng hơn Bezos. “Cặp đôi” đến thăm các trung tâm FC vào mùa thu hàng năm, họ dành một tuần trên đường, một ngày ở mỗi trung tâm FC và dùng sự hiện diện lãnh đạo của mình để tập trung loại bỏ sai sót, cải thiện chu trình hoạt động. Giám đốc điều hành trung tâm, với lòng bàn tay ướt đẫm mồ hôi và tim đập mạnh, sẽ trình bày với cặp đôi về những kịch bản tình huống khẩn cấp và cách họ từng quản lý hàng nghìn công nhân thời vụ trong các mùa nghỉ lễ. Wilke và Bezos đi sâu vào các chi tiết, đưa ra những câu hỏi tiên đoán tàn khốc. Điều đó thực sự vừa đầy cảm hứng vừa đáng sợ. “Cặp đôi này có thể rất thô lỗ,” Mark Mastandrea nói. “Bạn phải nói thoải mái cụm: ‘Tôi không biết, tôi sẽ trở lại trong vài tiếng nữa,’ và tìm ra câu trả lời. Bạn đừng đưa ra những câu nói nhảm nhí. Như vậy là chấm hết đó.”

T. E. Mullane làm việc trong mạng lưới hậu cần của Amazon trong nhiều năm, giúp thành lập và quản lý những trung tâm FC mới. Ông cho mở một trung tâm FC mới tại Chambersburg, Pennsylvania và tiếp Wilke trong chuyến thăm đầu tiên tới trung tâm. Theo như lời Mullane kể lại, Wilke bắt đầu chuyến viếng thăm bằng việc bước lạng lẽ vòng quanh trung tâm. Trong một góc của trung tâm cạnh kho nhận hàng, ông bắt gặp một đống sản phẩm bừa bộn không thể chuyên chở – quá nặng để di chuyển trên băng chuyền. Vì lý do này hay lý do khác, công nhân đã không thể ghép những sản phẩm này vào các đơn hàng và do vậy chúng bị xếp lại thành đống.

Sau khi đi thị sát, Wilke nhìn vào Mullane và bắt đầu câu chuyện. “T.E., anh có biết tại sao tôi lại đi một vòng quanh trung tâm không? Cho tôi biết đi.”

“Để tìm sai sót,” Mullane trả lời.

“Vậy tại sao công nhân để lại những đồ ng sản phẩm như vậy?”

“Bởi vì hiện tại chu trình hoạt động không đúng. Nó không chính xác và không thể lường trước được.”

“Đúng rồi. Vậy anh sẽ xử lý vấn đề này chứ?”

“Vâng.”

Những chuyến thị sát như vậy thường diễn ra vào khoảng giữa quý IV hàng năm, ngay tại thời điểm nhu cầu cho mùa nghỉ lễ bắt đầu tăng lên, nhưng trước những ngày mua sắm lớn trong năm như Black Friday (Thứ Sáu Đen) và Cyber Monday (Thứ Hai Điện tử). Trong suốt đợt nghỉ lễ, Wilke sẽ trở về Seattle nhưng giữ liên lạc với cộng sự cấp dưới thông qua những cuộc họp điện đàm diễn ra hàng ngày.

Áp lực trong những mùa nghỉ lễ có thể quá căng thẳng đến nỗi Wilke đưa ra phương pháp giải tỏa căng thẳng mới mang tên tiếng cười nguyên thủy. Khi một quản lý hậu cần hoặc nhóm của anh ta hoàn thành nhiệm vụ đáng kể, Wilke sẽ cho phép anh ta hoặc thậm chí toàn bộ nhóm ngã lưng, nhắm mắt và hét lớn hết cỡ vào điện thoại. “Hiển nhiên, đó là cách giải tỏa căng thẳng tuyệt vời nhưng lần đầu tiên tiến hành, loa điện thoại của tôi như bị thổi bay vậy,” Wilke nói.

Khi những ngày lễ căng thẳng nhất qua đi và chiếc hộp đóng gói sản phẩm cuối cùng được chuyển đi, thông thường là sẽ vào ngày 23



tháng Mười hai. “Bạn sẽ tận hưởng ngày lễ Giáng Sinh hạnh phúc hơn bất kỳ ai trên thế giới, bởi vì bạn đã phải làm việc cực kỳ vất vả trước ngày lễ,” Bert Wegner nói. Và sau đó, kế hoạch làm việc mới sẽ lại bắt đầu.

Năm 2003, Jeff Bezos nảy ra cách khác để xây dựng khung hệ thống quan điểm kinh doanh của Amazon. Lần này, ý tưởng dành cho nhóm khách hàng dẫn đầu phí sử dụng dịch vụ Amazon trong những phân nhóm quan trọng mới, nhóm sản phẩm bao gồm: phần cứng, đồ dùng thể thao và hàng điện tử.

Bezos đã chọn trang sức làm cơ hội kinh doanh lớn tiếp theo cho công ty. Phân mục này đầy hấp dẫn: sản phẩm có kích thước nhỏ, giá cao và chi phí vận chuyển tương đối rẻ. Ông nhờ cậy hai giám đốc bán lẻ Eric Broussard và Randy Miller triển khai kế hoạch. Như thường lệ, Bezos chọn giám đốc không có kinh nghiệm bán hàng cho phân nhóm sản phẩm.

Mặc dù có vẻ hấp dẫn, nhưng kinh doanh trang sức đặt ra một số thách thức cần vượt qua. Đồ trang sức đắt tiền thì giá trị và sự hấp dẫn khó có thể hiển thị rõ ràng và đầy đủ, chi tiết trên trang web; ngoài ra, sản phẩm cũng giá trị và hấp dẫn đối với những công nhân ăn cắp vặt trong các trung tâm FC của công ty. Một vấn đề khác nảy sinh về giá cả: Ngành trang sức có mô hình định giá đơn giản với mức lợi nhuận cao. Việc giá bán lẻ tăng cao là điển hình; các cửa hàng bán lẻ sẽ tăng gấp đôi giá bán buôn hoặc thậm chí gấp ba lần. Những nhà sản xuất và bán lẻ đồ trang sức trung thành với nguyên tắc trên. Và điều này không hợp với tôn chỉ cứng rắn của Bezos về việc cung cấp giá thấp nhất.

Những nhà quản lý phân nhóm đồ trang sức quyết định áp dụng phương pháp tương tự với những gì công ty thực hiện gần đây. Họ sẽ để những nhà bán lẻ khác có nhiều kinh nghiệm hơn bán mọi đồ

trên Amazon's Marketplace và Amazon sẽ hưởng hoa hồng. Trong khi đó, công ty có thể quan sát và học hỏi từ họ. “Đó là điều chúng tôi làm rất tốt,” Randy Miller nói. “Nếu bạn không biết bất kỳ điều gì về lĩnh vực kinh doanh đó thì hãy đưa chúng vào Marketplace, thu hút nhà bán lẻ tham gia, quan sát điều họ làm và sản phẩm họ bán, hiểu chúng và sẵn sàng tự mình nhập cuộc.”

Bezos dường như theo sát dự án, ít ra là trong giai đoạn mới triển khai. Và rồi một ngày, trong cuộc họp với nhóm S Team và nhóm sản phẩm quan trọng, có điều gì đó đã khiến ông tức giận. Họ đang thảo luận về lợi nhuận biên trong lĩnh vực đồ trang sức và một trong những đồng nghiệp của Randy Miller đưa ra ý kiến rằng ngành trang sức vẫn hoạt động theo “cách xưa nay vẫn thế”. “Anh suy nghĩ không đúng rồi,” Bezos nói, và buộc ông phải về lấy một thứ từ văn phòng của mình. Vài phút sau quay lại, ông ấy mang theo đồng tài liệu phô tô và đưa mỗi người trong cuộc họp một bản. Trong đó chỉ có một đoạn văn bản dài khoảng 10 câu bắt đầu với cụm từ *Chúng ta “không phải là cửa hàng bán lẻ”*.

Theo Miller và những quản lý khác tham gia họp nhớ thì tài liệu đó đưa ra cách Bezos nhìn nhận công ty – và giải thích tại sao, thậm chí nhiều năm sau, nhiều công ty rồi loạn khi Amazon xâm nhập vào thị trường của họ.

Trở thành “không phải là cửa hàng bán lẻ”, theo như góc nhìn của Bezos, tức là Amazon không bị giới hạn theo quy luật truyền thống trước đó của lĩnh vực bán lẻ. Công ty có vô số kho dự trữ và đã cá nhân hóa bản thân công ty theo từng khách hàng. Công ty cho phép hiển thị trên trang web những nhận xét tiêu cực cùng với tích cực và đặt sản phẩm đã qua sử dụng trực tiếp ngay cạnh sản phẩm mới để khách hàng có thể đưa ra sự lựa chọn sau khi xem thông tin sản phẩm. Trong con mắt của Bezos, Amazon đã cam kết cung cấp giá

thấp hàng ngày và dịch vụ khách hàng tuyệt vời. Công ty sẽ là sự kết hợp hoàn hảo của Walmart và Nordstrom's.

Trở thành “không phải là cửa hàng bán lẻ” cũng có nghĩa là Amazon chỉ cần quan tâm duy nhất đến vấn đề điều gì là tốt nhất cho khách hàng. Trong ngành trang sức, mức lợi nhuận truyền thống vào khoảng 100% hoặc 200%, nhưng điều này không áp dụng cho Amazon.

Trong cuộc họp hôm đó, Bezos đã quyết định rằng Amazon không nằm trong ngành bán lẻ và do đó không phải theo nhà bán lẻ khác. Ông gợi ý rằng Amazon có thể lờ đi truyền thống định giá trong ngành kinh doanh trang sức và hướng khách hàng mua vòng tay trên trang web với giá 1.200 đô la và sau đó nhận những lời khen ngợi và phát hiện ra cửa hàng trang sức địa phương đang bán món đồ với giá 2.000 đô la.

Amazon bắt đầu bán đồ trang sức vào mùa xuân năm 2004; 2/3 sản phẩm được lấy trên Marketplace và 1/3 còn lại là trực tiếp từ Amazon. Trong nhiều tháng, Bezos bị cuốn hút vào thiết kế của chiếc hộp trang sức bằng gỗ tao nhã mà Amazon sẽ sử dụng sau này. “Chiếc hộp là tất cả mọi thứ với ông,” Randy Miller nói. “Ông muốn chiếc hộp trở thành biểu tượng giống như trường hợp của Tiffany.”

Amazon đã ký hợp đồng với người mẫu, diễn viên nổi tiếng Paris Hilton để bán trang sức do cô thiết kế độc quyền trên trang web và công ty đầu tư mạnh tay để tạo ra công cụ cho phép khách hàng tự thiết kế nhẫn trên trang web. Những thợ kim hoàn của Amazon sẽ chế tác những chiếc nhẫn trong trung tâm FC Lexington, Kentucky. Ngoài ra, Amazon cũng giới thiệu tính năng mang tên Tìm kiếm kim cương, cho phép khách hàng tìm kiếm những hòn đá theo trọng lượng, hình dáng và màu sắc. Bezos đã chỉ thị cho nhân viên truyền

thông phải điề u chỉnh thời gian công bố phân nhóm đồ trang sức trước công chúng trùng với thời điểm ra báo cáo hàng quý của đồ i thủ cạnh tranh Blue Nile, có trụ sở tại Seattle, công ty đứng đầ u trong lĩnh vực kinh doanh đồ trang sức trực tuyế n.

Theo những nhân viên làm việc tại phân nhóm đồ trang sức, công việc kinh doanh đem lại lợi nhuận vừa phải cho Amazon, nhưng rõ ràng hạt mầ m đã không phát triển thành cây như Bezos hình dung. Mặc dù, việc giám sát kinh doanh của Amazon mạnh hơn, nhưng khách hàng vẫn muố n đế n cửa hàng trên phố để chọn nhẫn đính hôn. Sau một thời gian, công cụ thiế t kế nhẫn và Tìm kiế m kim cương biế n mầ t khởi trang web. Amazon tập trung vào những mặt trận mới, như giày dép và quầ n áo. Sau này, những nhân viên từng tham gia dự án đồ trang sức mô tả quãng thời gian mệt mỏi với việc liên tục thay đổi mục tiêu, luân chuyển quản lý và việc tranh cãi không ngừng với các nhà cung cấ p không thích mức giá của Amazon. Trở thành cửa hàng “không phải bán lẻ” rõ ràng không dễ như những gì Bezos đã nghĩ. Những nhà quản lý Amazon làm việc trong nhóm sản phẩm quan trọng trong suố t những năm này thường có câu nói đùa: “Tại sao bạn nghĩ họ tự gọi mình là quan trọng?”.

Khi các nhóm giữ quan điể m hướng Amazon vào những nhóm hàng mới có mức độ thành công khác nhau, Jeff Wilke và đội của mình gầ n như đã hoàn thiện chu trình phân phố i tại các trung tâm FC của Amazon, từ một hệ thố ng xây dựng trên nề n tảng may rủi thành hệ phương trình đa thức chặt chẽ. Khách hàng có thể đặt hàng hàng tá sản phẩm, và phầ n mề m công ty sẽ nhanh chóng kiểm tra các nhân tố như: địa chỉ khách hàng, vị trí hàng trong trung tâm FC và số lầ n chuyển hàng tại các trung tâm trên toàn quố c. Sau đó, chương trình sẽ đưa tấ t cả những biế n trên để giải quyế t bài toán phương án chuyển hàng nhanh nhấ t và ít tô n kém nhấ t.

Phần mềm viết lại cho hệ thống phân phối tạo ra hiệu ứng đáng mơ ước. Chi phí trên từng đơn vị hàng hóa (tổng chi phí để đáp ứng đơn hàng của một hàng hóa cụ thể) giảm xuống, trong khi thời gian chuyển hàng (thời gian tính từ khi hàng hóa được đặt hàng trên web đến khi được chuyển vào xe tải) ngắn hơn. Một năm sau cuộc họp Fernley, thời gian từ lúc đặt hàng đến chuyển hàng cho hầu hết hàng hóa tại các trung tâm FC của công ty được giảm xuống chỉ còn bốn giờ, giảm từ ba ngày lúc Wilke bắt đầu gia nhập công ty. Tiêu chuẩn trung bình trong ngành thương mại điện tử vào thời điểm đó là 12 giờ.

Khả năng vận chuyển hàng hóa hiệu quả của Amazon và việc đưa ra thời gian nhận hàng chính xác cho khách hàng đã tạo ra lợi thế cho công ty cạnh tranh với đối thủ, đặc biệt là eBay – công ty tránh không trực tiếp vận chuyển hàng. Các trung tâm FC chính là đòn bẩy mà Bezo đầu tư xây dựng phát triển và ông đã dùng nó để dẫn dắt chiến lược cạnh tranh trong ngành.

Năm 2002, công ty vẫn cung cấp cho khách hàng lựa chọn chuyển hàng có tính thêm phí như: qua đêm, hai ngày hoặc ba ngày. Đội của Wilke gọi đó là những đơn hàng ưu tiên hoặc đơn hàng nhanh và xây dựng một quy trình riêng cho chúng. Trên sàn của các trung tâm FC, những hàng hóa thuộc đơn hàng này được nhanh chóng chuyển tới máy phân loại Crisplant. Chúng sẽ được chuyển đến đầu tiên cho nhân viên đóng gói và ra xe tải đã sẵn sàng. Công ty dần cải tiến quy trình và đẩy thời gian chuẩn bị cho đơn hàng của ngày tiếp theo xuống còn 45 phút (trước khi những chiếc xe tải cuối cùng rời các trung tâm FC). Việc giao hàng nhanh có thể ngoạn của khách hàng và Amazon một số tiền lớn, nhưng bù lại công ty có khả năng chi trả lượng tiền cổ tức chiến lược lớn.

Năm 2004, kỹ sư Charlie Ward đưa ra sáng kiến dựa trên những ý kiến đóng góp của nhân viên Amazon tham gia chương trình Công

cụ ý tưởng. Dịch vụ giao hàng siêu tiết kiệm đáp ứng nhu cầu của những khách hàng quan tâm tới giá cả nhưng không quá đề ý tới thời gian – cũng giống như những hành khách đi máy bay trả giá vé thấp hơn vì họ ở lại địa điểm qua đêm thứ Bảy. Những đơn hàng chuyển vào xe tải bất cứ khi nào xe còn chỗ trống nhằm giảm tổng chi phí vận chuyển. Tại sao không tạo ra dịch vụ đối với đối tượng khách hàng có nhu cầu ngược lại, Ward gợi ý, vận chuyển nhanh cho khách hàng quan tâm thời gian và không chú ý đến giá cả? Ông gợi ý rằng dịch vụ này sẽ hoạt động như một câu lạc bộ âm nhạc với mức phí trả hàng tháng.

Mùa thu năm đó, nhân viên trong công ty tỏ ra ủng hộ với đề xuất của Ward nên dần gây được chú ý của Bezos. Bezos thích thú đề xuất ngay tức thì và yêu cầu một nhóm bao gồm Vijay Ravindran, giám đốc phụ trách hệ thống đơn hàng của Amazon, đến gặp vào thứ Bảy trong căn nhà thuyên phía sau ngôi nhà tại Medina. Bezos khẩn trương bắt đầu cuộc họp và nói rằng vận chuyển bây giờ được ưu tiên hàng đầu. “Đây là ý tưởng rất ý nghĩa,” ông nói với những kỹ sư tham gia họp. Ông yêu cầu Ravindran và Jeff Holden xây dựng đội SWAT gồm hàng chục cá nhân xuất sắc nhất, và nói rằng ông muốn chương trình sẵn sàng trước thời điểm công bố lợi nhuận kế tiếp, vào tháng Hai – thời gian chỉ còn tính theo tuần.

Bezos họp hàng tuần với nhóm trong vòng hai tháng sau đó, bao gồm Charlie Ward và Dorothy Nicholls, sau này trở thành người quản lý lâu năm của Kindle. Họ đưa ra dịch vụ giao hàng hai ngày, khai thác khả năng của nhóm Wilke để đẩy nhanh việc xử lý hàng đơn lẻ trong các trung tâm FC. Nhóm đề xuất vài cái tên cho dịch vụ mới, trong đó có Siêu tiết kiệm bạch kim, nhưng Bezos từ chối vì ông không muốn mọi người nhìn nhận dịch vụ như chương trình tiết kiệm tiền. Bing Gordon, thành viên ban quản trị Amazon và

đô i tác tại Kleiner Perkins, nảy ra ý tưởng Prime (Hàng đầ u). Một số thành viên trong nhóm tin rằng Prime được chọn vì những giá để hàng chuyên nhanh đóng vai trò quan trọng hàng đầ u trong các trung tâm FC. Nhóm khách hàng thử nghiệm trọng tâm được yêu câ u đế n các văn phòng của Amazon và kiểm tra quy trình đăng ký Prime. Những tình nguyện viên chỉ ra rằng quy trình quá rắ c rồ i nên Holden đề xuấ t sử dụng nút màu vàng lớn với cụm từ *Tạo tài khoản Prime* trên trang web.

Định mức phí cho dịch vụ thực sự đem đế n nhiề u thách thức; không hề có bất kỳ mô hình tài chính rõ ràng nào, bởi không ai biế t có bao nhiêu khách hàng sẽ tham gia, hay việc sử dụng dịch vụ sẽ ảnh hưởng ra sao đế n hành vi mua sắ m của khách hàng. Nhóm xem xét vài mức giá đưa ra, trong đó có 49 và 99 đô la. Cuối cùng Bezos quyế t định 79 đô la một năm, và giải thích rằng mức phí câ n đủ lớn để khách hàng phải cân nhắ c nhưng đủ thấ p để họ hào hứng thử dịch vụ mới. “Không bao giờ chỉ là 79 đô la. Nó thực sẽ thay đổi suy nghĩ của mọi người để họ không mua sắ m ở bất kỳ nơi nào khác,” Ravindran, người sau này trở thành phụ trách bản điện tử của tờ Washington Post nói.

Bezos cương quyế t yêu câ u dịch vụ ra mắ t trong tháng Hai. Khi nhóm Prime báo cáo họ câ n thêm thời gian, Bezos hoãn thời điể m công bố lợi nhuận công ty một tuầ n. Thành viên nhóm hoàn tất việc mô tả chi tiế t cho dịch vụ vào ba giờ sáng của ngày cuối cùng. Nhiệm vụ đầ y phức tạp, gian nan đã được hoàn thành do nhiề u yế u tố của dịch vụ đã sẵn có. Wilke tạo ra một hệ thố ng cho phép lấ y hàng, gói hàng và vận chuyển nhanh hàng ưu tiên trong các trung tâm FC. Chi nhánh châu Âu của công ty đã phát triển công cụ đăng ký thành viên cho công việc kinh doanh đĩa DVD giao hàng qua bưu điện, cung câ p tại Đức và Anh. Mặc dù dịch vụ vẫn đang trong

giai đoạn phôi thai, nhưng đã nhanh chóng được cải tiến và đưa vào kinh doanh tại Mỹ để hỗ trợ Prime.

Nói chung, sự ra đời của Amazon Prime là quyết định hành động dựa trên niềm tin. Công ty hầu như không có nhiều cơ sở về việc dịch vụ sẽ ảnh hưởng ra sao đến đơn hàng hay xác suất khách hàng sẽ mua sắm các phân nhóm khác ngoài phân nhóm truyền thông giải trí. Nếu mỗi đơn hàng chuyển nhanh mất 8 đô la, và nếu thành viên đăng ký tham gia dịch vụ đặt 20 đơn hàng một năm, công ty sẽ mất 160 đô la giao hàng, cao hơn mức phí 79 đô la rất nhiều. Việc triển khai dịch vụ này quá tốn kém và không có điểm hòa vốn rõ ràng. Diago Piacentini nói: “Chúng tôi vẫn quyết định triển khai, mặc dù mọi phân tích tài chính đều cho ra kết luận chúng tôi hoàn toàn điên rồ khi đưa ra dịch vụ giao hàng trong hai ngày miễn phí”.

Tuy nhiên, Bezos vẫn tiếp tục kiên định và đầy kinh nghiệm. Ông biết rằng dịch vụ giao hàng siêu tốc tiết kiệm sẽ thay đổi hành vi của khách hàng, khuyến khích họ đặt đơn hàng trị giá hơn và mua sắm trong những phân nhóm hàng hóa mới. Từ dịch vụ đặt hàng với một cú nhấp chuột, ông nhận thấy rằng khi những phiên hàng trong mua sắm trực tuyến được loại bỏ, khách hàng sẽ mạnh tay mua sắm nhiều hơn. Và điều này sẽ đẩy nhanh vòng quay lũy đà phát triển của công ty. Khi khách hàng chi tiêu nhiều hơn, doanh số của Amazon sẽ tăng theo, và tất nhiên chi phí vận chuyển hàng giảm xuống và tăng sức mạnh đàm phán với những nhà cung cấp. Điều đó sẽ giúp công ty tiết kiệm tiền và dùng khoản đó chi trả cho Amazon Prime, tiếp tục cho ra mức giá thấp hơn.

Cuối cùng, Prime cũng chứng tỏ sự tồn tại đúng đắn của mình. Dịch vụ biến những khách hàng thông thường thành những người nghiện Amazon, những người cảm thấy hài lòng vì mua sắm hàng hóa và đảm bảo nhận sản phẩm sau hai ngày đặt hàng. Jason Kilar phát biểu vào thời điểm đó, đăng ký Amazon Prime, “giống như



chuyển từ kết nối Internet quay số sang băng thông rộng vậy.” Tham gia dịch vụ Amazon Prime cũng kích hoạt hành vi mua sắm tối đa để tận dụng triệt để lợi ích của tư cách thành viên. Chỉ với chi phí giao hàng cố định, ban đầu Amazon phải chi thêm tiền cho dịch vụ Prime. Tuy nhiên, sau đó, cách tổ chức phân phối của Wilke dần dần hoàn thiện khi có thể kết hợp nhiều hàng hóa sản phẩm trong một đơn hàng của khách hàng vào một thùng đóng gói và như vậy tiết kiệm chi phí và đóng góp một phần vào việc giảm chi phí vận chuyển của Amazon đến hơn 10% mỗi năm.”

Prime đã mở ra những cánh cửa mới và trong năm tiếp theo, Amazon giới thiệu dịch vụ mang tên Fulfillment by Amazon hay FBA, dịch vụ cho phép những nhà bán hàng khác lưu trữ và vận chuyển hàng hóa tại các trung tâm FC của Amazon. Điều này giúp hàng hóa của họ đáp ứng yêu cầu giao hàng trong vòng hai ngày cho các khách hàng thành viên Prime và giúp người bán tiếp cận tới nhóm khách hàng mua sắm nhiều nhất của Amazon. Còn với nhóm phân phối của Wilke, đây là thời điểm đầy tự hào. “Đó chính là khi điều đó chạm tới đích,” Bert Wegner nói. “Chúng tôi đã xây dựng dịch vụ tốt mà mọi người đều sẵn lòng trả tiền sử dụng.”

Do vậy, khi Bezos kéo Wilke ra khỏi việc giám sát đánh giá vận hành vào cuối năm 2006, Wilke không hi vọng rằng kỳ nghỉ lễ năm đó sẽ trở thành thời điểm cuối cùng ông làm việc trong lĩnh vực phân phối. Bezos muốn Wilke đảm nhiệm ở chi nhánh bán lẻ toàn Bắc Mỹ và Wilke sẽ phụ trách tuyển dụng người kế nhiệm ông. Wilke nghĩ rằng chu trình hoạt động trong các trung tâm FC của Amazon đã đi vào ổn định nên thay vì đề cử các quản lý trong bộ phận phân phối của Amazon, vì cũng như ông, tất cả họ đều dập khuôn theo mô hình Sáu Sigma, Wilke tìm kiếm ứng viên có cách tiếp cận mới mẻ và kinh nghiệm quản lý quốc tế.

Cuộc tìm kiếm kết thúc ở cái tên Marc Onetto, cựu quản lý của General Electric có giọng nói đậm chất Pháp và khiêu kể chuyện sinh động. Dưới sự lãnh đạo của Onetto, các kỹ sư đã lập trình lại những nhân tố của phần mềm phân phối và sáng chế ra hệ thống tính toán mang tên Mechanical Sensei, xây dựng mô hình giả định tính toán tất cả lệnh đơn hàng xuyên suốt toàn hệ thống các trung tâm FC của Amazon và dự đoán địa điểm phù hợp nhất để mở các trung tâm FC mới. Onetto cũng chuyển trọng tâm quản lý phân phối của Amazon sang triết lý sản xuất tinh gọn, bắt nguồn từ Toyota và nhắm vào mục đích giảm lãng phí tiêu hành khách phục ngay tại chỗ.

Mặc dù Amazon tập trung trọng tâm vào phát triển phần mềm và hệ thống tự động, nhưng hệ thống phân phối vẫn còn nhân tố trọng yếu khác – những công nhân lương thấp, những người làm việc trực tiếp trong hệ thống. Trong thập kỷ phát triển của Amazon, công ty đã thuê hàng chục nghìn lao động mỗi mùa nghỉ lễ và giữ lại khoảng 10 đến 15% trong số đó làm lâu dài. Những công nhân ít kỹ năng phải lao động nặng nhọc để nhận 10 đến 12 đô la một giờ, và họ nhận ra rằng Amazon hơi tàn nhẫn. Trộm cắp trở thành vấn đề thường xuyên, vì các trung tâm FC đều chứa những hàng hóa dễ giấu như đĩa DVD và trang sức. Do vậy, tất cả các trung tâm đều được trang bị máy phát hiện kim loại và camera an ninh, cuối cùng ký hợp đồng với công ty an ninh bên ngoài để giám sát. “Họ hoàn toàn cho rằng công nhân có thể ăn cắp,” Randall Krause, nhân viên kho hàng làm việc trong trung tâm FC Fernley năm 2010 nói. “Tôi thực sự không ăn cắp một mình bởi vì có rất nhiều người khác đang ăn cắp.”

Amazon sử dụng hệ thống theo dõi công nhân làm việc để cố gắng kiểm soát hành vi phạm của họ. Đến muộn mất nửa điểm; không có mặt mất ba điểm. Thậm chí, gọi điện xin nghỉ ốm mất

một điểm. Một công nhân bị sáu điểm lỗi trên sẽ phải ra đi. “Họ đưa ra các yêu cầu và nếu bạn không đáp ứng, thì họ có nhiều người khác xếp hàng để nhận công việc của bạn,” Krause nói. “Họ sẽ không cho bạn cơ hội thứ hai đâu.”

Qua nhiều năm, các tổ chức liên đoàn người lao động như Teamsters, United Food và Commercial Worker cố gắng tổ chức hoạt động công đoàn trong các trung tâm FC của Amazon tại Mỹ. Họ phát tờ rơi tại bãi đỗ xe và trong một số trường hợp, họ gõ cửa nhà các công nhân. Quản lý chuỗi phân phối của Amazon nhanh chóng nắm bắt chiến dịch. Ông gần gũi công nhân và lắng nghe những lời phàn nàn, trong khi đó cương quyết đưa ra ý kiến rằng những nỗ lực tổ chức công đoàn sẽ không được chấp nhận. Với số lượng công nhân lớn và tỉ lệ luân chuyển công nhân mới trong các trung tâm FC khiến cho việc tổ chức trở nên cực kỳ khó khăn. Gần đây nhất, vào năm 2013, công nhân tại hai trung tâm FC của Amazon ở Đức đình công trong bốn ngày, yêu cầu tăng lương và chế độ tốt hơn. Công ty đã từ chối đàm phán với công đoàn.

Công đoàn nói rằng trong cuộc đấu tranh này tồn tại sức cản khác – công nhân sợ bị trả thù. Vào tháng Một năm 2001, công ty đóng cửa trung tâm dịch vụ khách hàng tại Seattle, đó là một phần trong biện pháp tổng thể nhằm cắt giảm chi phí. Amazon thông báo rằng việc đóng cửa trung tâm không liên quan gì đến những hoạt động công đoàn tại đây, nhưng tổ chức công đoàn liên quan không dám chắc về điều này. “Sức mạnh ngăn cản quá trình hoạt động công đoàn tại Amazon thật đáng sợ,” Rennie Sawade, phát ngôn viên của Liên minh công nhân công nghệ Washington nói. Công nhân “sợ rằng họ sẽ sa thải bạn – thậm chí điều này không được phép theo luật pháp. Bạn là người phải chiến đấu để quay lại với công việc nếu họ làm vậy.”

Amazon thường xuyên phải đối phó với nhân tố còn hơn cả trộm cắp, công đoàn, hay trốn việc tại các trung tâm FC, đó chính là điều kiện thời tiết. Ban lãnh đạo công ty nhanh chóng nhận ra rằng họ không có con đường nào khác là phải lắp đặt hệ thống điều hòa trong các trung tâm FC tại Phoenix, nơi có mùa hè thiêu đốt. Nhưng họ lại cho rằng đây là chi phí không cần thiết ở những nơi có thời tiết mát mẻ hơn. Thay vào đó, giám đốc các trung tâm đưa ra giải pháp khác để đối phó với cái nóng. Nếu nhiệt độ vượt quá 38°C, mức nhiệt độ phổ biến vào mùa hè tại khu vực Trung Tây, thì công nhân sẽ được nghỉ thêm năm phút vào buổi sáng và chiều. Ngoài ra, công ty cho lắp đặt quạt và phát miễn phí nước tăng lực Gatorade.

Những giải pháp trên dường như vẫn chưa đủ. Năm 2011, *Morning Call*, tờ báo của thành phố Allentown, đăng bài viết về điều kiện làm việc tồi tệ ở hai trung tâm FC của Amazon tại thung lũng Lehigh trong thời tiết nóng khủng khiếp của mùa hè. 15 công nhân gặp các vấn đề về sức khỏe do liên quan đến nắng nóng và được chuyển đến bệnh viện địa phương. Bác sĩ trực cấp cứu đã gọi cho cơ quan quản lý liên bang và báo cáo về môi trường làm việc không an toàn. Tờ báo tiết lộ một chi tiết gây kinh ngạc cho nhiều độc giả và khách hàng của Amazon, công ty đã trả tiền cho công ty cấp cứu tư nhân để cung cấp trạm cấp cứu tạm thời bên ngoài trung tâm FC trong mùa hè nắng nóng. Các trạm y tế có nhiệm vụ sẵn sàng cấp cứu cho những công nhân bị ngã trong lúc đang làm việc.

Jeff Wilke giải thích rằng làm việc trong nhà kho của Amazon an toàn hơn so với cửa hàng tạp hóa. Ông dẫn chứng con số các vụ tai nạn thảm khốc trong các báo cáo gửi Cơ quan quản lý sức khỏe và an toàn lao động (OSHA). (Số lượng lời phàn nàn liên quan tới các trung tâm của Amazon ghi nhận tại OSHA trở thành bằng chứng cho luận điệu này.) Dù luận không phải vấn đề lớn. Nhưng báo cáo được gửi

đi đã gây ra làn sóng trong giới truyền thông và năm sau, Amazon thông báo công ty chi khoản tiền 52 triệu đô la để lắp đặt hệ thống điểu hòa tại nhiều trung tâm FC hơn.

Bezos và Wilke có thể giải quyết các vụ lộn xộn nhưng họ không bao giờ có thể triệt tận gốc nguyên nhân ẩn sâu bên trong. Hành vi thất thường và không dự đoán được trong bản chất con người luôn trôi dạt theo cách khó đoán nhất. Như trường hợp tháng Mười hai năm 2010, một nhân viên châm lửa đốt phòng cung ứng tại Fernley. Theo lời hai nhân viên làm việc vào thời điểm đó, những nhân viên khác được sơ tán và đứng run rẩy dưới trời lạnh trong hai giờ trước khi được đưa về nhà. Cũng trong năm đó tại Fernley, một công nhân đang chuẩn bị thả mình vào băng chuyên vận chuyển hàng hóa để đi vòng quanh trung tâm đã ngay lập tức bị tống ra khỏi trung tâm.

Có lẽ câu chuyện hay nhất xảy ra vào mùa nghỉ lễ bận rộn năm 2006. Một nhân viên thời vụ tại trung tâm FC Coffeyville, Kansas xuất hiện vào đầu ca làm và rời đi khi kết thúc, nhưng thật kỳ lạ là anh ta không làm bất kỳ việc gì trong giờ làm việc. Đồng hồ của Amazon không liên kết với hệ thống giám sát năng suất nên sự việc bất thường này không được chú ý trong ít nhất một tuần.

Cuối cùng, có người đã khám phá ra sự thật. Người công nhân đã bí mật tạo một chiếc hầm bên trong đồng ván gỗ cao khoảng 2,5 m nằm ở góc xa của trung tâm. Đứng bên ngoài sẽ không nhìn thấy gì bên trong. Anh chàng tạo dựng căn phòng riêng biệt thoải mái và trang bị những đồ vật ăn trộm từ vô số các giá đựng hàng hóa của Amazon. Trong căn phòng có thức ăn, chiếc giường ngủ thoải mái, những bức ảnh xé ra từ những cuốn sách báo treo trên tường – và vài cuốn lịch khiêu dâm. Brian Calvin, giám đốc trung tâm Coffeyville đã bắt được người công nhân trong căn phòng bí mật và tống anh ta ra khỏi trung tâm. Anh ta rời đi không tranh cãi và bước thẳng tới

trạm xe buýt gần đó; ngưng ngưng, ai đó có thể tưởng tượng như vậy, nhưng có lẽ cũng có một chút hân hoan.



# CÔNG TY CÔNG NGHỆ, KHÔNG PHẢI NHÀ BÁN LẺ

**N**gày 30 tháng Bảy năm 2005, Amazon kỷ niệm 10 năm thành lập với chương trình gala tại nhà hát Benaroya. Trong buổi lễ kỷ niệm đó, Phó chủ tịch phụ trách marketing Kathy Savitt thuyết phục Bezos kể về khoảnh khắc mang tính lịch sử của công ty. Chương trình được dàn dựng, sắp xếp theo hướng đem lại lợi ích cho khách hàng: Buổi biểu diễn được truyền trực tiếp trên trang Amazon.com và được một triệu người theo dõi.

Cho dù Amazon.com đi xa được đến đâu, nó vẫn thường được nghĩ đến là một công ty trung gian. Lúc đó, Google đến từ Thung lũng Silicon đang là ngôi sao sáng cùng các công cụ tìm kiếm. Người sáng lập Google, Larry Page và Sergey Brin đang viết lại lịch sử của Internet. Công ty nhanh chóng thu hút công chúng, trong đó phải kể đến vụ IPO năm 2004, và vẫn được toàn thế giới dõi theo. Bỗng một ngày, những mô hình kinh doanh trực tuyến linh hoạt và những CEO đầy kinh nghiệm từ các công ty truyền thống trở thành lỗi thời tại Thung lũng Silicon và được thay thế bởi các nhà quản lý có kiến thức công nghệ cao.

Điều này dường như sẽ trở thành thời kỳ hoàng kim cho các tiến sĩ khoa học máy tính Stanford, không dành cho các MBA của Harvard hay các nhà đầu cơ của phố Wall và thế giới bên ngoài đã không tin Amazon sẽ cân bằng được trong sự chuyển dịch này. Một năm trước khi lễ kỷ niệm 10 năm diễn ra, giá cổ phiếu giảm 12% khi phố Wall tập trung vào mức lợi nhuận thấp của công ty và mô hình kinh doanh siêu việt của những công ty Internet khác. 18 trong số 23 nhà phân tích tài chính theo dõi công ty vào thời điểm diễn ra lễ kỷ



niệm cho thấy góc nhìn âm thầm khi đưa ra ý kiến giữ hoặc bán cổ phiếu Amazon. Tổng số vốn hóa thị trường của eBay gấp ba lần của Amazon và giá trị của Google gấp hơn bốn lần Amazon trong khi Google mới chỉ lên sàn chưa đến một năm. Bán lẻ trực tuyến theo giá cố định đơn giản chỉ là xu thế đã qua.

Từ cuối những năm 1990, Bezos đã tuyên bố rằng Amazon là công ty công nghệ tiên phong trong lĩnh vực thương mại điện tử, không phải là nhà bán lẻ. Tuy nhiên, điều này giống với điều mơ ước hơn. Phần lớn doanh thu của Amazon vẫn là từ việc bán hàng cho khách hàng. Mặc cho Bezos phản đối, Amazon vẫn có mọi biểu hiện của nhà bán lẻ – và không phải công ty đem lại lợi nhuận cao.

Một tuần sau lễ kỷ niệm 10 năm thành lập, tờ *New York Times* xuất bản bài viết dài trên trang nhất của mục kinh doanh Chủ nhật. Bài báo ám chỉ Bezos không còn là nhà lãnh đạo phù hợp trong thời điểm đó. “Đã đến lúc Ngài Bezos cần phải làm như nhiều người sáng lập của những công ty công nghệ khác đã thực hiện trước ông: Tìm kiếm một tổng giám đốc điều hành được đào tạo chuyên nghiệp, có kiến thức sâu rộng về điều hành để quản lý công ty,” trích dẫn phát ngôn của một nhà phân tích trong bài báo.

Sự nổi lên mạnh mẽ của Google không chỉ đơn thuần chuyển hướng tập trung của phố Wall và giới truyền thông, mà nó còn đem lại hàng loạt các thách thức cho Amazon. Người tiêu dùng bây giờ không chỉ truy cập Amazon.com và tìm kiếm sản phẩm, họ còn tìm kiếm qua Google. Điều này vô hình chung tạo ra rào cản trung gian không mong đợi giữa Jeff Bezos và khách hàng của công ty. Google có những tham vọng kinh doanh thương mại điện tử riêng và sớm cho ra mắt công cụ mua sắm cạnh tranh mang tên Froogle. Thậm chí còn tồi tệ hơn khi cả Amazon và eBay phải cạnh tranh với nhau để quảng cáo trong kết quả tìm kiếm của Google dành cho những từ khóa tìm kiếm phổ biến như *ti vi màn hình phẳng* và *Apple iPod*. Họ cũng

phải trích một khoản doanh thu cho Google từ đơn đặt hàng thông qua công cụ tìm kiếm này. Với mục đích biến loại hình quảng cáo mới này trở nên hiệu quả hơn, Amazon phát triển hệ thống mua quảng cáo tìm kiếm tự động trên web đầu tiên, mang tên Urubamba theo tên của dòng sông ở Peru, một nhánh của sông Amazon. Tuy nhiên, Bezos cũng thận trọng khi giúp Google phát triển những công cụ có thể sau này sẽ chuyển thành đối thủ cạnh tranh của Amazon. “Hãy đối xử với Google giống như với ngọn núi. Bạn có thể trèo lên núi, nhưng bạn không thể di chuyển nó,” ông nói với Blake Scholl, nhà lập trình trẻ phụ trách Urubamba. “Hãy sử dụng họ, nhưng đừng khiến họ thông minh hơn.”

Google cạnh tranh với Amazon về cả khách hàng và nhân sự là những kỹ sư tài năng. Sau vụ IPO, gã khổng lồ trong lĩnh vực tìm kiếm mở văn phòng tại Kirkland, cách 20 phút lái xe từ trung tâm Seattle. Google đưa ra chế độ thù lao hậu hĩnh, như miễn phí đồ ăn, tập gym tại văn phòng và dịch vụ trông trẻ em vào ban ngày, không kể đến quyền chọn mua cổ phiếu giá trị. Trong khi đó, Amazon đưa ra chính sách giá cổ phiếu tụt hại, văn hóa công ty hiếu chiến và nhân viên vẫn phải trả phí đỗ xe và đồ ăn. Không mấy ngạc nhiên, Google bắt đầu đánh cắp ô ạt những kỹ sư tài năng khỏi tay Amazon.

Trong thời gian này, Bezos luôn ủng hộ chủ trương mạo hiểm đầu tư vào lĩnh vực ngoài thế mạnh của Amazon. Trong giai đoạn từ năm 2003 đến 2005, Amazon phát triển công cụ tìm kiếm riêng, cho phép khách hàng tìm kiếm những cụm từ trong nội dung của sách trên trang web. Bezos cũng đỡ đầu phát triển mô hình hiện đại với dịch vụ mang tên Mechanical Turk và đặt nền tảng cho dịch vụ web Amazon – khởi đầu của kỷ nguyên điện toán đám mây.

Bezos chắc chắn rằng Amazon cần xác định bản thân là công ty công nghệ thay vì nhà bán lẻ, do vậy ông bắt đầu tuyển dụng những nhà công nghệ và đặt tên cho các vị trí công việc đầy khó hiểu. Năm 2001, ông dụ dỗ cựu binh của Apple, chuyên gia giao diện người dùng Larry Tesler đến Amazon và đưa ông vào vị trí phó chủ tịch phụ trách trải nghiệm mua hàng. Năm sau, ông thuê giáo sư về nghiên cứu máy móc của trường Stanford, Andreas Weigend và đặt ông vào vị trí nhà khoa học chính. Không ai trong số họ đạt những thành công nhất định dưới sự giám sát của Bezos và cả hai nhanh chóng chán Seattle. Weigend chỉ ở Amazon 16 tháng, Tesler nán lại lâu hơn, trong ba năm. Sau đó, Bezos phát hiện một nhà công nghệ có suy nghĩ tích cực giống ông trong phương thức mở rộng nhánh phát triển cho Amazon, Udi Manber – có bằng tiến sĩ khoa học máy tính tại Đại học Washington. Năm 1989, trên cương vị giáo sư khoa học máy tính tại Đại học Arizona, ông viết cuốn sách về những thách thức, giải quyết các công thức toán học học búa mang tên *Nhập môn thuật toán: Cách tiếp cận sáng tạo* (Introduction to Algorithms: A Creative Approach) gây chú ý cho những tay sành sỏi của Thung lũng Silicon. Manber làm việc cho Yahoo và rời đi vào năm 2002 sau khi cựu CEO, Terry Semel của Warner Brothers đảm nhiệm vị trí CEO và định hướng phát triển Yahoo từ một cổng web để trở thành công ty truyền thông.

Rick Dalzell đã từng nghe về cuốn sách của Manber và bắt đầu tiếp cận ông khi Manber chuẩn bị rời khỏi Yahoo. Dalzell giới thiệu Manber với Bezos và tất cả nguồn tin đều khẳng định giữa hai người bắt đầu mối quan hệ thân thiết từ đây. Một trong những câu hỏi đầu tiên Bezos hỏi Manber là. “Tại sao anh không bắt đầu mô tả một thuật toán mới mà anh vừa nghĩ ra?” Manber trả lời và ngạc nhiên trước sự lĩnh hội của Bezos. “Ông ấy không chỉ hiểu nó sâu sắc, mà quá trình này diễn ra nhanh hơn hầu hết những người khác. Tôi không hi vọng điều này từ một CEO. Tôi phải mất

một tháng để giải thích nó cho hầu hết các quản lý cấp cao của Yahoo,” ông nói.

Manber khẳng định chắc chắn sẽ chuyển đến Seattle và ông gia nhập Amazon vào mùa thu năm đó. Như mọi khi, Bezos đặt một cái tên khó hiểu cho vị trí công việc của ông: Quản lý phụ trách thuật toán. Một vài tháng sau, ông tham gia nhóm S Team.

Sứ mệnh dành cho Manber thực sự rất lớn: Áp dụng công nghệ để cải tiến hoạt động của Amazon và sáng tạo ra những tính năng mới. Ông sẽ gặp Bezos mỗi tuần một lần – một ngoại lệ đối với quy định không ưa gì những cuộc họp cá nhân của vị CEO – để báo cáo tiến độ những dự án đang thực hiện và đưa ra những ý tưởng mới. Manber luôn nhận được ưu tiên cao nhất của Bezos, thậm chí có lúc họ gặp nhau vài giờ trước lễ công bố lợi nhuận hàng quý của Amazon.

Một trong những dự án đầu tiên của Manber tại Amazon nhận được sự chú ý của cả giới truyền thông và giới xuất bản New York. Trước khi Manber tham gia công ty, Amazon đã giới thiệu công cụ mang tên Khám phá nội dung cuốn sách, với nỗ lực tạo cho khách hàng có được trải nghiệm giống như đọc sách tại các cửa hàng trên phố. Khách hàng có thể truy vấn vào vài trang đầu của bất kỳ cuốn sách nào. Manber đẩy ý tưởng đó lên tầm cao hơn. Ông đề xuất dịch vụ mang tên Tìm kiếm bên trong cuốn sách, theo đó cho phép khách hàng tìm kiếm theo từ hoặc cụm từ cụ thể trong bất kỳ cuốn sách nào mà họ mua. Bezos thích ý tưởng và chú ý đặc biệt đến nó: Ông muốn khách hàng có thể tìm kiếm bất kỳ cuốn sách nào trên trang web, và ông đặt ra mục tiêu cho Manber là: Có một trăm nghìn cuốn sách trong danh sách những cuốn sách kỹ thuật số.

Tuy nhiên, các nhà xuất bản lo sợ rằng Tìm kiếm bên trong cuốn sách có thể tạo cơ hội vi phạm bản quyền trực tuyến tràn lan. Tuy nhiên, đa số đồng ý thử dịch vụ và giao những bản cứng của sách cho Amazon. Sau đó, những cuốn sách sẽ được gửi đến đối tác tại Philippin để quét kỹ thuật số. Để giảm nguy cơ khách hàng có thể đọc sách miễn phí, công cụ tìm kiếm của Amazon sẽ chỉ hiển thị một vài đoạn nội dung tương ứng với từ khóa tìm kiếm – một hoặc hai trang trước và trang sau sau cụm từ tìm kiếm và chỉ dành cho khách hàng có điểm tín dụng. Công cụ sẽ cài tập tin vào máy tính khách hàng để bảo đảm rằng khách hàng đó sẽ không liên tục truy cập trang để đọc thêm sách mà không phải trả tiền.

Điều đó thực sự đòi hỏi quy trình chuyên sâu sử dụng máy điện toán và Amazon không cấp nhiều nguồn lực máy tính cho Manber và nhóm cộng sự. Manber phải chạy phần mềm trên máy tính của nhân viên vào buổi tối và cuối tuần. Nhưng vào một ngày, một nhân viên của ông tìm thấy hàng loạt PC không dùng, chỉ mua về để đề phòng trường hợp khẩn cấp. Ông được cho phép sử dụng những chiếc máy tính này, mặc dù vẫn biết rằng chúng sẽ bị lấy lại bất kỳ lúc nào.

Amazon ra mắt tính năng Tìm kiếm bên trong cuốn sách vào tháng Mười năm 2003 – và lần đầu tiên trong ba năm rưỡi, tính năng này đã xuất hiện trên tạp chí *Wired* vì những bước tiến lớn. Bài báo làm sống dậy sứ mệnh của Bezos trong dự án Alexandria, “giấc mơ phát số” trong những năm 1990 về việc sẽ lưu kho tất cả các cuốn sách từng được viết ra. Có lẽ thư viện toàn cầu như vậy chỉ có thể đưa vào không gian kỹ thuật số và hoàn toàn thực tiễn hơn? Bezos phát biểu thận trọng trên *Wired* rằng Tìm kiếm bên trong cuốn sách có thể thực sự chỉ là sự khởi đầu. “Bạn phải khởi hành tại đâu đó,” ông nói. “Bạn trèo lên đỉnh của ngọn đồi thì tiếp đầu tiên và từ đó bạn nhìn thấy ngọn đồi tiếp theo.”

Thời gian của Manber tại Amazon đem lại sự hiệu quả theo nhiều cách thức: Sau ba năm, ông có hơn 20 sáng chế ứng dụng, một vài trong số đó có đóng góp của Bezos. Tuy nhiên sau đó, hàng loạt xung đột bùng phát làm rung chuyển nhóm S Team, phá vỡ mối quan hệ thân thiết giữa Bezos và Manber, đồng thời đẩy Amazon quay lại với nỗ lực không ngừng để chứng tỏ với cả thế giới rằng Amazon không phải là nhà bán lẻ nhàm chán hay một công ty công nghệ kém nổi bật nhất trong kỷ nguyên mới.

Vào thời điểm Amazon 10 tuổi, công ty không phải là nơi thoải mái và dễ chịu cho nhân viên làm việc. Giá cổ phiếu đi ngang, tăng lương hàng năm bị giới hạn và môi trường làm việc khô cằn. Nhân viên cảm thấy bị trả lương dưới mức công hiến và đang làm việc quá tải. Khi các trung tâm phát triển mới được mở ở Palo Alto và các thành phố khác, trong Amazon thường có những câu đùa rằng đó là bước đi cần thiết, bởi vì bất kỳ ai ở Seattle cũng đều thấy những nhân viên hiện tại đang thất vọng về công ty ra sao.

Nhân viên bộ phận kỹ thuật đang cố gắng chấp vá, sửa chữa hệ thống cơ sở hạ tầng giờ đây đã là một mớ hỗn độn già nua, ỉ ạch. Công ty đã phát triển mạnh mẽ, vượt quá dự liệu ban đầu khi xây dựng hệ thống của Shel Kaphan vào những năm 1990.

Như nhiều công ty công nghệ khác vào thời điểm đó, Amazon nhận được bài học kinh nghiệm là phải chuyển sang hệ thống cơ sở hạ tầng đơn giản và linh hoạt hơn, mang tên kết cấu hướng dịch vụ. Cấu trúc này phân chia mọi tính năng và dịch vụ thành những mảng độc lập, dễ dàng nâng cấp và thay thế mà không phá vỡ toàn bộ kết cấu hệ thống.

Al Vermeulen, giám đốc công nghệ của Amazon vào thời điểm đó, được đồng nghiệp yêu quý gọi là Al V., phụ trách việc tái xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng công nghệ cũ thành hàng loạt phân

mục độc lập nhưng liên kết với nhau. Kế hoạch chuyển đổi mở rộng sang tập hợp mã nguồn cơ sở mới ẩn chứa nhiều nguy cơ. Gurupa (đặt theo tên của một khúc sông Amazon, nơi nhiều nhánh sông hội tụ) là một nhân tố quan trọng trong kế hoạch đó, khiến Amazon mất hơn ba năm và khiến cho những kỹ sư hệ thống của công ty, những nhân viên trong dự án bị ép phải mang máy nhận tin nhắn để có thể phản ứng tức thì với hàng loạt vấn đề phát sinh. Và điều này dẫn tới sự ra đi của hàng chục kỹ sư tài năng, phần nhiều trong số họ chuyển sang làm việc cho đối thủ Google.

Cuối năm 2004, một sự kiện khác đánh vào tâm trạng và hoạt động nội bộ của Amazon. Toys “R” Us kiện Amazon ra tòa án liên bang với lý do Amazon vi phạm thỏa thuận cho phép chuỗi cửa hàng trở thành người bán hàng độc quyền của hầu hết những trò chơi phổ biến trên trang web Amazon. Những vấn đề trong vụ kiện xoay quanh ngôn ngữ pháp lý trong bản hợp đồng gốc. Và hai bên gặp nhau tại tòa án để giải quyết tranh chấp về mục tiêu và sự nhìn nhận của công chúng. Toys “R” Us cho rằng công ty trả phí hậu hĩnh hàng năm cho Amazon và phần trăm doanh thu để được độc quyền bán hầu hết các trò chơi phổ biến trên Amazon. Tuy nhiên, Amazon và vị CEO đã không thể ngăn cản động lực muốn cung cấp cho khách hàng lựa chọn hoàn hảo và Amazon dần khiến đối tác tức giận khi âm thầm tìm các cách thức, mảnh khẹo mới cho phép những người bán đồ chơi khác kinh doanh trên trang web.

Phiên xử diễn ra vào tháng Chín năm 2005 trong phòng xử án ngột ngạt tại Paterson, New Jersey. Bezos tham gia làm chứng trong hai ngày và từ những biên bản ghi chép tại tòa, dường như ông không hài lòng về bản thân. Thẩm phán Margaret Mary McVeigh chốt vấn đề ông về việc không thể nhớ lại những quyết định quan trọng và cuối cùng đưa ra phán quyết có lợi cho Toys “R” Us, cho phép bên bán hàng phá vỡ hợp đồng với Amazon và phát triển trang web riêng

của công ty. Trong bản án, thẩm phán miêu tả nhân viên Amazon như những người coi thường đối tác tôn sùng, cũng như sợ hãi vị CEO và những yêu cầu của ông. “Tôi chắc chắn rằng không chuyện gì lớn diễn ra tại Amazon mà thiếu sự chấp thuận của Bezos,” bà viết trong phán quyết, trích dẫn từ lời làm chứng của một quản lý Toys “R” Us.

Amazon kháng cáo nhưng thất bại và bị yêu cầu trả 51 triệu đô la cho đối tác cũ. Tranh chấp với Toys “R” Us sẽ trở thành bằng chứng loại A phản ánh sự thật rằng, Amazon luôn hướng tới việc chăm sóc khách hàng và thường chống lại những đối tác lớn. (Cùng thời điểm Toys “R” Us kiện Amazon, một đối tác khác có trang web du lịch Expedia, cũng kiện công ty. Và vấn đề được dàn xếp, giải quyết ngoài tòa.)

Phân nhóm đồ chơi bước sang giai đoạn chuyển đổi. Sau việc hủy bỏ thỏa thuận hợp tác với Toys “R” Us, phân nhóm hàng hóa quan trọng càng xáo trộn. Một phần vấn đề xuất phát từ thực tế rằng, tình hình tài chính của công ty đang bị ảnh hưởng từ những nhóm hàng như đồ điện tử và trang sức. Chúng chưa tạo ra lợi nhuận, mặc dù tăng trưởng nhanh hơn những nhóm về nghe nhìn giải trí truyền thống. Bezos thấy rằng ông cần đặc biệt tập trung giải quyết vấn đề này. Cuối năm 2004, ông thuê Kal Raman, cựu quản lý của Drugstore.com, người từng đóng vai trò hỗ trợ đắc lực trong vụ lôi kéo nhân viên và dẫn tới vụ kiện của Walmart vào năm 1998. Trong thời gian ngắn, ông quyết định tách làm đôi mảng đang phụ trách của Diego Piacentini. Sau đó, Diego trở thành phó chủ tịch phụ trách mảng bán lẻ toàn cầu và chuyển giao mảng hàng hóa quan trọng cho Raman. Bezos thông báo quyết định vào thứ Ba trong email nội bộ gửi toàn công ty. Hậu hết nhân viên công ty vào thời điểm đó đều cho rằng thông báo gây bất ngờ không chỉ với họ



mà cả Piacentini (mặc dù Piacentini khẳng định rằng ông đã biết về quyết định trước khi email được gửi đi).

Raman sinh ra trong ngôi làng nhỏ ở phía nam Ấn Độ. Cha ông mất khi ông mới 15 tuổi và gia đình rơi vào cảnh nghèo khó. Ông đã nỗ lực học tập để lấy bằng về kỹ thuật điện tử và tìm được công việc tại Công ty tư vấn kỹ thuật Tata ở Mumbai, rồi gia nhập Walmart ở Texas, nơi ông làm việc trong phòng IT và gặp Rick Dalzell. Raman thông minh, làm việc không ngừng nghỉ và tạo dựng hình ảnh cá nhân là nhà quản lý luôn đòi hỏi khắt khe.

Áp dụng kinh nghiệm làm việc ở Walmart, Raman thúc đẩy xây dựng các hệ thống để cuối cùng hiểu rõ tầm nhìn của Bezos về một Amazon có nền tảng trọng tâm là lấy dữ liệu làm trung tâm. Nhóm của ông phát triển hàng loạt công cụ tự động cho phép người mua (là chủ cửa hàng lớn) đặt hàng dựa trên hàng chục biến số như xu hướng theo mùa, lịch sử mua sắm và thống kê về số lượng khách hàng đang tìm kiếm một sản phẩm cụ thể vào thời điểm nhất định. Nhóm của Raman cũng cải tiến phần mềm hiển thị giá bán. Chương trình tự động tìm kiếm trên web, theo dõi giá của đối thủ và sau đó điều chỉnh giá của Amazon, bảo đảm yêu cầu của Bezos về mức giá thấp nhất so với những cửa hàng trên phố hay cửa hàng trực tuyến khác.

Những người mua (là chủ cửa hàng lớn) được yêu cầu chịu trách nhiệm hoàn toàn cho việc giữ hàng hóa luôn có trong kho và mức giá cạnh tranh. Nếu họ chậm trễ giao hàng trong trường hợp nào đó – nếu kho hàng bỗng nhiên hết hoặc nếu giá của Amazon cao hơn đối thủ – thì “Kal chắ c chắ n sẽ tự mình lùng sục và giết bạn,” Diane Lye, nhân viên làm việc dưới quyền của Raman trong 18 tháng, nói. “Quá nhiều con lóc tức giận. Công nghệ bị lỗi liên tục nên dẫn đến dữ liệu thường bị sai. Chúng tôi sẽ báo cáo với Jeff

Bezos nhưng tất cả giải thích chỉ là lý sự cùn và ông ấy sẽ gào lên và hét vào mặt chúng tôi. Ôi trời, thật là khủng khiếp.”

Raman nói nhanh và đặc âm bản địa. Tật dùng từ sai nghĩa của ông trở thành huyền thoại. Nhân viên gọi đó là “chủ nghĩa Kal”. “Các anh đang say thuốc hết cả rồi!” ông gào lên. Hoặc “Tôi có thể uống thứ anh đang uống để cảm thấy tốt về công việc anh làm?” Ông làm việc cho Amazon chưa tới hai năm nhưng mọi người trong công ty vẫn nói về ông.

“Kal là người hung dữ,” Jason Goldberger, giám đốc bán lẻ làm việc cho Raman nói. “Ông ấy giống như nhân vật bước ra từ màn ảnh. Sau khi thảm họa bão Katrina xảy ra một năm, tôi đảm nhận nhóm ngành cải tạo nhà cửa và ông ấy không thể hiểu tại sao kinh doanh máy phát điện lại đang đi xuống [so với mức tăng lúc cơn bão đến]. Ông ấy là người căm thù.”

Sự hỗn loạn gây ra bởi những thay đổi trên khiên Amazon càng loạn hơn vào thời điểm đó. Nhóm S Team bị bủa vây trong hàng loạt cuộc chiến thương tàn nội bộ, có lẽ đây là nét đặc trưng trong một công ty lớn. Raman và Piacentini không được thoải mái trong việc tách quyền quản lý về bán lẻ. Raman cũng xung đột với Jeff Wilke. Có lúc, Wilke nghe nói rằng Raman nói xấu về nhóm phân phối và ông thách thức trực tiếp với Raman trong cuộc họp lớn. “Tôi nghe nói anh có điều muốn nói với tôi,” Wilke nói. “Anh có muốn nói ngay tại đây, trước mặt những người tham dự họp không?” Mọi người đã nghĩ họ có thể lao vào đánh nhau.

Bezos đã không giải quyết ổn thỏa vấn đề này; ông nghĩ những vấn đề đó mang tính cá nhân và đang xảy ra ở nơi ông không thể hoặc không muốn tiếp cận. Và điều gì phải đến cũng đến, nhóm S Team, theo như thông tin của vài thành viên, đã trở thành nơi cực

kỳ dễ kích động, mọi người cảm thấy cần được nói thẳng với nhau, cần nịnh nọt sếp và tranh chấp chính trị được phép phát triển.

Một trong những tranh chấp lớn nhất xảy ra là giữa Udi Manber và Jeff Holden, một quản lý kỹ thuật khác của công ty và đồng nghiệp cũ của Bezos tại D. E. Shaw, người từng là hacker khi ở tuổi niên thiếu với biệt danh Nova.

Holden nằm trong đội ngũ lãnh đạo của Amazon lâu hơn bất kỳ ai khác trong nhóm và có mối quan hệ cá nhân thân thiết với Bezos. Nếu những thành viên của nhóm S là những hành tinh quay xung quanh Mặt Trời, thì Holden là Sao Thủy, có quỹ đạo bay đặc quỳên và nhận nhiệm vụ chỉ trích một phần là do sự ghen tị. Bây giờ, khi đã ở tuổi 35, Holden vẫn có thói quen nói nhanh, uống soda không đường và Frappuccino<sup>(6)</sup> nhanh trong các cuộc họp sản phẩm. Giống Bezos, ông là một giám đốc có tham vọng luôn muốn nhìn thấy thành quả nhanh chóng.

Trên cương vị phó chủ tịch phụ trách khai thác web, Holden quản lý trên 500 nhân viên trong các phòng ban khác nhau: Cá nhân hóa trải nghiệm, mua bán tự động, liên kết hợp tác quảng cáo sản phẩm của Amazon, tiếp thị qua thư điện tử và phòng phụ trách công cụ tìm kiếm. Tuy nhiên sau đó, Holden bắt đầu thấy rằng nhóm của Manber quá tập trung vào những thách thức trong tìm kiếm chung trên web mà không quan tâm đến những vấn đề thiết thực hơn như chạy tìm kiếm cho trang web Amazon và giải quyết vấn đề thời gian trả kết quả tìm kiếm trên Amazon.com. Vấn đề trên xuất phát từ thực tế Holden giữ quyền kiểm soát tìm kiếm trên trang web trong khi Manber chịu trách nhiệm về công nghệ tìm kiếm chung. Về cơ bản, họ phụ thuộc lẫn nhau.

Cuối cùng, sau khi vấn đề trở nên ngày càng rắc rối, Holden đã kết luận rằng họ không thể tiếp tục làm việc với nhau. Ông thuê

kỹ sư Darren Vengroff bí mật xây dựng công cụ tìm kiếm của Amazon tại Seattle, sử dụng công cụ mã nguồn mở như Lucene và Solr. Vài tháng sau, Holden mô tả bản mẫu đầu tiên cho Bezos và ông đồng ý cho họ chạy thử. Holden nói với Bezos muốn phát triển hơn nữa công cụ dựa trên Solr và nếu mọi thứ tốt đẹp, ông sẽ chuyển việc phát triển công nghệ tìm kiếm về Seattle. Bezos nói rằng sẽ suy nghĩ về điều này nhưng sau đó lại đồng ý với đề xuất của Manber, người cảm thấy rằng đang bị ném đá giã tay.

Giờ đây mọi người đều ở tình cảnh khó khăn. Bezos trở lại và yêu cầu cả Holden, Manber cùng thành lập nhóm chung để đánh giá hướng phát triển mới. Có nhiều phiên bản tường thuật khác nhau cho đoạn sau của câu chuyện, nhưng cuối cùng Manber và Holden không thể làm việc cùng nhau. Sau thời gian đánh giá, Bezos quyết định rằng việc tìm kiếm nên để dành cho A9 – trung tâm phát triển đầu tiên của Amazon. Holden cực kỳ thất vọng. Ông lập luận rằng cách tổ chức quản lý của ông nhắm trực tiếp vào mục tiêu của dự án và làm việc chăm chỉ để sửa chữa những vấn đề tìm kiếm còn tồn tại dai dẳng trên trang web. Bezos chỉ ra rằng những điều này chỉ mang tính cảm xúc, không logic.

Cảm thấy Bezos chọn Manber, Holden lên kế hoạch rời khỏi Amazon. Cùng với Vengroff, ông thành lập công ty tìm kiếm trên điện thoại di động Pelago (sau này bị Groupon thu tóm). Mặc dù, đây là giai đoạn khó khăn trong mối quan hệ của họ, nhưng Holden và Bezos vẫn là những người bạn và Bezos đã đầu tư vào Pelago. Tuy nhiên, khi Holden ra đi, Bezos đã mất một trong những người bạn lâu năm nhất ở công ty và một trong những nhà cải cách tài năng nhất của Amazon. Nhưng vẫn may mắn khi ông còn có Udi Manber.

Nhưng sau đó Manber cũng ra đi.

Manber nói rằng ông không thích quản lý một trung tâm phát triển ở xa và cảm thấy bị cách ly khỏi tổng hành dinh ra quyết định tại Seattle. Nhưng thực chất, ông bức tức khi Bezos cho phép Holden tiến hành phát triển công cụ tìm kiếm riêng tại Seattle. Ông nói với Bezos và Rick Dalzell rằng ông đang xem xét việc quay trở trường đại học để nghiên cứu đề tài khoa học về trí nhớ. Bezos đã nài nỉ Manber ở lại với cương vị bạn hữu của Amazon và Manber nói rằng ông sẽ cân nhắc.

Trong khi đó, Urs Holzle, một trong những nhân viên đòi đầu của Google và phó chủ tịch phụ trách kỹ thuật, muốn từ bỏ giám sát công cụ tìm kiếm để chuyển sang tập trung vào hệ thống cơ sở hạ tầng cho Google. Holzle mời Udi Manber bữa tối và gây ngạc nhiên cho nhà khoa học Israel khi đề nghị Manber thay thế vị trí của ông, trở thành người phụ trách công nghệ tìm kiếm. Lúc đầu Manber lưỡng lự và nói rằng ông đang dự định rời khỏi ngành. Sau đó vài tuần, ông thay đổi ý định và quyết định rằng có thể muốn nghe cụ thể về lời đề nghị của Google. Holzle sắp xếp bữa tối với Larry Page trong phòng riêng của nhà hàng Il Fornaio nằm trong khu trung tâm Palo Alto vào tháng Một. Chances hẳn Page và Manber từng người một đi riêng vào nhà hàng. Giữa bữa ăn, Sergey Brin nhập cuộc. Vị CEO Google, Eric Schmidt xuất hiện ở bữa tráng miệng. nỗ lực thuyết phục Manber gia nhập Google thật sự hoành tráng và ấn tượng.

Khoảng tháng Hai, Manber nhận được đề nghị cực kỳ hấp dẫn là điều hành nhóm tìm kiếm của Google, và ông đã quyết định nắm lấy cơ hội. Đặt ván đề tiền bạc sang một bên, thì vào thời điểm đó, với bất kỳ kỹ sư nào trong lĩnh vực tìm kiếm thì việc gia nhập Google đồng nghĩa với việc bước chân vào sân chơi lớn nhất thế giới và trở thành thành viên của nhóm xuất sắc nhất. Đối với Google, công ty đã đánh cắp một trong những bộ óc thông minh

nhất trong lĩnh vực tìm kiếm. Đồng thời, với cú ra đòn nhanh như chớp, Google cũng cắt đứt nỗ lực của đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

Giờ đây, Manber phải thông báo với Bezos quyết định ra đi ngay trong thời điểm có quá nhiều cuộc đào tẩu sang Google của nhân viên Amazon. Ông gọi điện cho Bezos để thông báo. Nhân viên Amazon thuật lại diễn biến tiếp theo và ví đây như là một trong những cơn giận dữ nhất của Bezos từ trước tới nay. Manber dự đoán rằng Bezos sẽ thất vọng và có lẽ cố gắng thuyết phục ông ở lại lần nữa. “Đó là những gì tôi hi vọng Jeff sẽ làm, nhưng ông ấy đã không làm vậy,” Manber nói. “Ông ấy, tất nhiên, cực kỳ tức giận và chỉ trích tôi. Tôi không nhớ rõ từng từ, nhưng điều gì đó tương tự như ‘Không! Không! Không! Không. Anh không thể làm thế được!’ Ông ấy trách mắng tôi như đứa trẻ vừa làm điều gì đó cực kỳ sai trái.”

Lúc đó, Manber cảm thấy như vừa mất đi một người bạn. Ông biện minh với Bezos rằng bất kỳ kỹ sư có nền tảng kiến thức, kinh nghiệm làm việc cũng như niềm đam mê nào cũng sẽ không thể từ chối cơ hội điều hành nhóm tìm kiếm của Google. Bezos coi đó là sự phản bội cá nhân. Lần này, ông ấy đã không thể cho qua dễ dàng. “Ông ấy không phải là người thích vòng vo và tôi thấy thật kinh khủng. Ông ấy luôn đối xử tử tế với tôi, thân thiết như người cố vấn bên cạnh và tôi đã để ông thất vọng,” Manber nói. “Tôi không biết liệu ông ấy có tha thứ cho tôi không, có thể là không nhưng tôi không có sự lựa chọn nào tốt hơn. Tôi [đã] quyết định rời Amazon và quyết định đó mang ý nghĩa giúp tôi bước lên đỉnh cao trong lĩnh vực hoặc tôi sẽ bắt đầu từ số không trong lĩnh vực mới.”

Vài ngày sau, Bezos bình tĩnh lại và thử thuyết phục Manber thay đổi ý định, nhưng đã quá muộn. Bezos đã mất đi hai đồng nghiệp thân thiết nhất, là những người phụ trách kỹ thuật vào đúng vào thời điểm Amazon đang nỗ lực thoát khỏi cái bóng nhà bán lẻ và trở

thành công ty công nghệ. Điều này khiến chiến lược của Amazon gặp trở ngại rất lớn. Công cụ tìm kiếm chung trên web tại A9.com thất bại và bị hủy bỏ một năm sau khi Manber rời đi. Block View nép về hoàn toàn trước Street View của Google. Tìm kiếm bên trong cuốn sách thú vị nhưng khó có thể thay đổi cuộc chơi và những kỹ sư tốt nhất thế giới đang trốn chạy khỏi văn hóa ngột ngạt của Amazon, chạy tới Google và những công ty Internet hấp dẫn khác tại thung lũng Silicon. Nếu Bezos định chứng tỏ với thế giới rằng Amazon là công ty công nghệ thực sự như những gì đã khẳng định, ông cần một bước đột phá.

\*\*\*

Đầu năm 2002, nhà truyền bá về web và xuất bản sách trên máy tính, Tim O'Reilly, đã bay tới Seattle để đa thông suy nghĩ của Jeff Bezos. O'Reilly, sau này tiếp tục giúp xây dựng nên tảng Web 2.0 và khởi xướng ngày hội cho những người đam mê phần cứng mang tên Maker Faire, cho rằng Amazon đang hoạt động giống như một trang web tách biệt. Ông muốn Amazon công bố dữ liệu bán hàng và cho phép ông cùng những nhà xuất bản khác có thể theo dõi xu hướng tiêu thụ để giúp họ quyết định sẽ xuất bản gì tiếp theo. Bezos không để tâm tới việc cung cấp những dịch vụ như vậy và đã lập tức đáp trả rằng ông không thấy điều đó sẽ đem lại lợi ích gì cho Amazon.

Nhiều năm trôi qua, O'Reilly và Bezos xây dựng mối quan hệ bạn bè nhưng đôi khi đố kỵ nhau. Vào tháng Hai năm 2000, O'Reilly phát động làn sóng phản đối trên mạng chống lại Amazon, khi công ty từ chối cho phép những nhà bán lẻ khác trên Internet sử dụng hệ thống 1-Click. (Bezos giải quyết vấn đề đầy thông minh bằng cách tham gia cùng O'Reilly chỉ trích hệ thống bản quyền và ủng hộ ý tưởng của O'Reilly về thành lập công ty độc lập BountyQuest, cho

phép các công ty trả thù lao cho các tài liệu, khi đó bản quyền sở hữu trí tuệ sẽ bị suy yếu.) O'Reilly cũng viết blog công khai kêu gọi những người yêu thích các cửa hàng sách trên phố mua sách ở đó, thậm chí kể cả khi mua trực tuyến rẻ hơn. Ông lập luận rằng nếu không làm vậy, những cửa hàng sách trên phố sẽ biến mất. Thông điệp được dán trên máy tính tiền của vài cửa hàng sách độc lập trên toàn quốc.

Tuy nhiên, trong một chuyến thăm Bezos đặc biệt vào năm 2002, O'Reilly đã lập luận thuyết phục và Bezos lắng nghe. Ông đã chỉ cho Bezos về Amarank, công cụ tinh vi mà công ty của ông đã phát triển để truy cập trang web Amazon mọi lúc và sao chép bảng xếp hạng những cuốn sách của nhà xuất bản O'Reilly Media cùng đối thủ cạnh tranh. Quá trình rườm rà này dựa trên kỹ thuật cơ bản có tên quét màn hình. O'Reilly gợi ý Amazon nên phát triển công cụ trực tuyến có tên giao diện lập trình ứng dụng (API) cho phép bên thứ ba lọc thông tin dễ dàng về giá cả, sản phẩm và bảng xếp hạng doanh số. O'Reilly phát biểu đầy tham vọng về việc đóng gói toàn bộ các phân mục của Amazon và cho phép những trang web khác xây dựng dựa trên đó. "Các công ty cần nghĩ rằng họ không chỉ nhận lợi ích từ công nghệ mới mà còn hỗ trợ những công ty khác," ông nói.

Sau chuyến thăm của O'Reilly, Bezos triệu tập cuộc họp với Rick Dalzell, Neil Roseman và Colin Bryar để bàn về vấn đề O'Reilly đưa ra. Dalzell nói rằng công ty hiện nay cũng đang có hệ thống tương tự và giới thiệu với Bezos kỹ sư trẻ Rob Frederick, nhà sáng lập công ty chuyên về thương mại di động Convergence mà Amazon đã thu tóm vào năm 1999. Nhóm của Frederick đang nghiên cứu API để cho phép những thiết bị di động như điện thoại và PalmPilot truy cập vào Amazon.com. Sau cuộc họp đó, Bezos mời O'Reilly nói chuyện về bài học kinh nghiệm rút ra từ lịch sử phát triển máy tính



và tầm quan trọng của việc trở thành một công giao tiếp với nhóm kỹ sư và sau này trong cuộc họp các bên của Amazon.

Bezos đưa nhóm của Frederick vào nhóm cộng tác do Colin Bryar quản lý và giao cho nhóm nhiệm vụ tạo ra một loạt API mới, cho phép những lập trình viên truy xuất vào trang Amazon. Sau đó, những trang web khác có thể đưa nội dung có chọn lọc từ Amazon, bao gồm giá, mô tả chi tiết sản phẩm và sử dụng hệ thống thanh toán, giỏ hàng. Bezos quyết định điều chỉnh quản lý trang web theo hướng mở. Trong nội bộ Amazon nêu ý kiến rằng công ty nên đưa những công cụ mới đến những lập trình viên và “khiến họ ngạc nhiên” trong vài tháng tới. Công ty tổ chức hội nghị cho lập trình viên đầu tiên vào mùa thu và mời các cá nhân đang cố gắng xâm nhập vào hệ thống của Amazon. Giờ thì những lập trình viên trở thành bên quan trọng tại Amazon, cùng với khách hàng và bên bán hàng thứ ba. Và nhóm mới thành lập, được điều hành bởi Colin Bryar và Rob Frederick, được đặt tên chính thức: Dịch vụ web Amazon.

Đó là điểm khởi đầu cho con đường khám phá đầy may rủi của Amazon.

Dịch vụ web Amazon (AWS) hiện nay là mảng kinh doanh cơ sở hạ tầng máy tính cơ bản như: lưu trữ, cơ sở dữ liệu và khả năng tính toán dữ liệu. Dịch vụ trở thành phần quan trọng ở thung lũng Silicon và cộng đồng công nghệ thông tin nói chung. Những công ty mới khởi nghiệp như Pinterest và Instagram thuê dung lượng trữ cùng các chu trình trên máy tính của Amazon và điều hành hoạt động thông qua Internet như thể những chiếc máy chủ siêu mạnh đang được đặt trong văn phòng của họ vậy. Ngay cả những công ty lớn cũng dựa vào AWS, như Netflix, để đưa đoạn video đến cho khách hàng. AWS giúp giới thiệu khái niệm điện toán đám mây, phần quan trọng đối với vận mệnh tương lai của những công ty công nghệ mới ra đời. Quỹ đầu tư mạo hiểm thường đánh giá cao đối với những công ty

mới khởi nghiệp sử dụng công nghệ này. Hàng loạt cơ quan chính phủ Mỹ như NASA và Cơ quan tình báo trung ương Mỹ, cũng trở thành khách hàng nổi tiếng của AWS. Mặc dù Amazon giữ kín con số tài chính và lợi nhuận của AWS, nhưng những nhà phân tích của Morgan Stanley ước tính rằng trong năm 2012, dịch vụ này mang lại cho Amazon khoảng 2,2 tỉ đô la.

Sự phát triển nhanh chóng của Dịch vụ web Amazon đặt ra một số nghi vấn. Làm thế nào nhà bán lẻ trực tuyến có thể tạo ra mảng kinh doanh hoàn toàn không liên quan như vậy? Làm cách nào mà nhóm kỹ sư kiến tạo ban đầu cho Dịch vụ web Amazon – nhóm chuyên về API thương mại – phát triển thành công dịch vụ hoàn toàn khác biệt, trở thành dịch vụ cơ sở hạ tầng công nghệ cao? Những nhà quan sát từ đầu đưa ra kiến giải rằng việc kinh doanh bán lẻ của Amazon mang tính thời vụ quá lớn – phát đạt trong những tháng nghỉ lễ – nên Bezos quyết định tận dụng công suất máy tính trong lúc nhàn rỗi. Tuy nhiên, lý giải trên bị những thành viên Amazon phủ nhận, một phần bởi nếu đúng như vậy thì Amazon sẽ phải đẩy những lập trình viên khỏi máy chủ mỗi khi mùa thu đến.

Việc chuyển sang cung cấp dịch vụ cơ sở hạ tầng thực sự bất đầu với việc chuyển sang Gurupa và cơ sở hạ tầng công nghệ đáng tin cậy hơn. Một quá trình được lấy đà từ năm 2003. Trong khi hệ thống nội bộ của Amazon đã bị chia nhỏ thành những phân mục riêng biệt bền vững hơn, thì nhân viên kỹ thuật của Amazon vẫn được tổ chức quản lý tập trung vào một nhóm truyền thống, có văn phòng làm việc riêng biệt trong tòa nhà gần nhà ga chính của Seattle. Nhóm sẽ kiểm soát chặt chẽ quyền truy cập máy chủ của Amazon và những nhóm khác trong công ty phải xin cấp quyền tài nguyên phục vụ trong các dự án và tính năng mới. Quy trình này khiến công việc bị chậm lại và gây thất vọng cho nhiều giám đốc dự án của Amazon. “Bạn có vô số người quản lý những cỗ máy này,

những “thầy tu” canh giữ phần cứng và phần còn lại là chúng tôi đang chống lại điều này,” Chris Brown, giám đốc phát triển phần mềm vào thời điểm đó, nói. “Chúng tôi muốn có không gian tài nguyên, nơi chúng tôi có thể tự do thử nghiệm những ý tưởng mới.”

Bezos cũng cảm thấy bức tức. Công ty đã cải tiến hệ thống lấy hàng theo tín hiệu đèn trong các trung tâm FC và hệ thống cơ sở hạ tầng cũng được lập trình lại thành công theo phân mục dịch vụ, nhưng việc cung cấp tài nguyên máy tính vẫn mắc kẹt. Vấn đề trở nên trầm trọng đến nỗi những giám đốc dự án trình lên nhóm S Team bản tường trình dài sáu trang. Trong phần thảo luận, họ thú nhận rằng không thể kiểm nghiệm thực tế các dự án. Rick Dalzell nhớ về cuộc họp đặc biệt khi Matt Round, giám đốc phụ trách Cá nhân hóa vào thời điểm đó, phàn nàn không có tài nguyên phục vụ cho thử nghiệm tính năng mới. “Cuối cùng Jeff nổi giận với tôi,” Dalzell nói. “Tôi luôn kiểm soát bản thân khá tốt trước những cơn giận dữ của Jeff, nhưng thú thật ông ấy có quyền tức giận. Chúng tôi đang bế tắc trong sự sáng tạo. Dù chúng tôi có thể nhanh hơn 99% những công ty trên thế giới, nhưng chúng tôi vẫn quá chậm.”

Vào thời điểm đó, Bezos say mê cuốn sách có tựa đề *Sáng tạo* (Creation) của Steve Grand, lập trình viên trò chơi video của thập niên 90 mang tên Creatures (sinh vật). Trò chơi cho phép người chơi dẫn dắt và nuôi dưỡng sinh vật có trí tuệ trên màn hình máy tính. Grand viết rằng mục đích của ông là tạo ra thứ có thể lưu trữ và xử lý dữ liệu, nhằm tập trung vào việc thiết kế kho i hợp nhât điện toán đơn giản, được gọi là primitive (nguyên gốc), sau đó nghỉ ngơi và quan sát những hành vi bất ngờ xuất hiện.

Mặc dù cuốn sách dày và nội dung khó đọc, nhưng nó được thảo luận rộng rãi trong câu lạc bộ sách của các nhà quản lý Amazon vào thời điểm đó. Nó giúp gỡ rối các tranh cãi về những vấn đề xảy ra với hệ thống cơ sở hạ tầng của công ty. Nếu Amazon muốn

kích thích, sáng tạo của các lập trình viên, thì không nên phán đoán loại dịch vụ gì họ có thể muố n; những suy đoán như vậy sẽ dựa vào mô hình hành vi cũ. Thay vào đó, công ty nên tạo ra primitive (nguyên gố c) – khô i hợp nhấ t về` điện toán – và sau đó để phầ n còn lại cho các lập trình viên. Nói cách khác, công ty câ n chia nhỏ hệ thố ng cơ sở hạ tâ ng thành những nguyên tử đơn giản nhấ t và cho phép các lập trình viên truy xuấ t tự do linh hoạt nhấ t có thể. Theo hầ u hế t nhân viên Amazon, thì thời điể m Bezos đã công bố` quyế t định như sau: “Những lập trình viên là nhà luyện kim và công việc của chúng ta là phải làm mọi thứ có thể để họ làm việc.”

Bezos chỉ đạo các nhóm kỹ sư phụ trách đưa ra các ý tưởng có thể về` primitive (nguyên gố c). Lưu trữ, băng thông, nhắ n tin, thanh toán và xử lý được đưa vào danh sách triển khai. Một cách không chính thức – như thể công ty không hoàn toàn hiểu hế t primitive (nguyên gố c) – Amazon bắ t đầ u xây dựng nhóm phát triển những dịch vụ được liệt kê trong danh sách trên.

Vào cuố i năm 2004, Chris Pinkham, giám đố c cơ sở hạ tâ ng IT của công ty, nói với Dalzell quyế t định quay về` với gia đình ở Nam Phi. Vào thời điể m đó, A9 đã đặt nề n móng tại Palo Alto, và Dalzell quá bận rộn thành lập trung tâm phát triển từ xa tại Scotland, Ấ n Độ và những nơi khác. Dalzell gợi ý Pinkham thay vì rời khỏi Amazon, ông hãy mở văn phòng tại Cape Town. Họ đưa ra ý tưởng cho các dự án và cuố i cùng quyế t định thử xây dựng dịch vụ trên máy chủ của Amazon, cho phép lập trình viên chạy bắ t kỳ ứng dụng nào, và không bị giới hạn bởi loại ứng dụng. Pinkham và vài đồ ng nghiệp cùng nhau nghiên cứu vấ n đề` và đưa ra kế` hoạch sử dụng công cụ mã nguồ n mở mới, được gọi là Xen, phầ n mề m cho phép chạy hàng loạt ứng dụng trên một máy chủ riêng rẽ trong trung tâm dữ liệu dễ dàng hơn.

Pinkham mang theo anh chàng đồng nghiệp Chris Brown đến Nam Phi và thành lập phòng phát triển trong tổ hợp văn phòng tại Constantia, nằm ở phía đông bắc Cape Town, cạnh trường học và trại vô gia cư nhỏ. Nỗ lực làm việc của họ trở thành Môi trường điện toán đám mây cơ bản (EC2) – dịch vụ trung tâm của AWS và trở thành công cụ hỗ trợ bùng nổ Web 2.0.

EC2 được nghiên cứu và phát triển độc lập. Ít nhất trong năm đầu, Pinkham chỉ trao đổi rời rạc, gián đoạn với các đồng nghiệp tại Seattle. Văn phòng Constantia phải làm mọi việc chỉ với hai đường truyền băng thông rộng. Trong suốt mùa hè nóng nực năm 2005, do một trong hai nhà máy điện hạt nhân bị hỏng, nên các kỹ sư phải làm việc trong điều kiện hạn chế sử dụng điện. Pinkham sau này nói rằng sự độc lập đem lại lợi ích, nó giúp tạo khoảng cách dễ chịu với vị CEO Amazon. “Phần lớn thời gian tôi cố gắng tránh Bezos,” Pinkham nói. “Ông là người có thể nói chuyện vui vẻ nhưng bạn không muốn ở trong dự án mà ông đặc biệt ưa thích. Ông thích gây ra sự sao lãng.”

Hàng chục kỹ sư tham gia phát triển dịch vụ lưu trữ đơn giản của Amazon (S3) không có được sự xa xỉ đó. Những kỹ sư làm việc trong văn phòng trên tầng tám của Pac Med, hàng ngày cùng nhau ăn trưa trong gần hai năm và thường chơi bài cùng nhau sau giờ làm. Không ai trong số họ hay quản lý của họ, Alan Atlas, cựu nhân viên của công ty truyền thông kỹ thuật số Real Networks, có thể giấu đi “một nửa thế giới”.

Bezos đặc biệt quan tâm tới tiến trình phát triển những dịch vụ web và thường đi sâu vào những chi tiết nhỏ nhất nhất của dự án S3, đưa ra câu hỏi chi tiết về cách thức dịch vụ sẽ đáp ứng yêu cầu và liên tục bắt các kỹ sư đứng trước bảng liệt kê đơn giản thiết kế của S3. “Nó luôn bắt đầu đầy phấn khởi và vui vẻ với tiếng cười giòn tan của Jeff,” Atlas nói. “Sau đó, điều gì đó xảy ra, cuộc họp trở

nên căng thẳng và bạn sẽ cảm thấy sợ hãi. Tôi luôn nghĩ rằng tôi sẽ bị sa thải sau mỗi cuộc họp như vậy.”

Atlas nói rằng trong thời gian làm việc cho dự án S3, ông thường xuyên gặp khó khăn trong việc nắm bắt những suy nghĩ vĩ đại của Bezos. “Ông ấy mừng tưng về hàng chục nghìn chiếc máy giá rẻ 200 đô la chắt chiu trên kệ. Và nó phải có khả năng mở rộng không giới hạn,” Atlas nói. Bezos nói với ông rằng: “Điều này phải phát triển vô tận không dừng lại. Vô tận!”

Trong cuộc họp, Atlas mắc sai lầm ngớ ngẩn khi gợi ý rằng họ sẽ tìm ra cách theo kịp bất kỳ tăng trưởng ngoài dự đoán nào sau khi dịch vụ đưa ra thị trường. Điều này khiến Bezos phát khùng. “Ông nghiêng người về phía tôi và nói *‘Tại sao anh lãng phí cuộc đời của tôi vậy?’* và tiếp tục đả kích Keyston Cops,” Atlas nói. “Ông ấy thực sự tức giận. Tôi không nắm bắt kịp suy nghĩ của ông ấy và điều này xảy ra nhiều lần. Ông ấy đi trước chúng tôi quá xa.”

Nhân dịp chính thức cung cấp dịch vụ lưu trữ đơn giản (S3), Atlas đã phát áo phong kỷ niệm cho dòng nghiệp; ông sử dụng thiết kế của trang phục siêu nhân và chữ S3 thay cho S trên ngực. Tất nhiên, ông phải trả tiền cho những chiếc áo phong.

Khi tham vọng phát triển dịch vụ web được triển khai ở cả hai văn phòng Nam Phi và Seattle, Bezos và Dalzell bắt đầu cân nhắc ai sẽ là người lãnh đạo. Bezos gợi ý Al Vermeulen, phụ trách công nghệ của Amazon, nhưng Al V. đang đi lại bằng máy bay giữa Seattle với Corvallis và Oregon hàng ngày và không muốn công việc hành chính văn phòng. Ông tự xin giáng chức xuống kỹ sư làm việc trong S3 với Alan Atlas. Do vậy, Dalzell đề cử Andy Jassy, người khởi nghiệp không may mắn tại Amazon nhiều năm trước, khi đánh trúng Jeff Bezos bằng mái chèo thuyền kayak trong trận thi đấu khúc côn cầu trong buổi tổ chức trò chơi đầu tiên của công ty.

Nếu kỷ nguyên mới trong lĩnh vực công nghệ cao thực sự trở thành thời đại của các giáo sư khoa học thì Jassy sẽ chứng tỏ là trường hợp ngoại lệ. Tốt nghiệp Đại học kinh doanh Harvard với niềm đam mê dành cho cánh gà rán và đội thể thao New York, Jassy dường như không phù hợp trong công ty công nghệ mới. Có lẽ vì vậy mà con đường sự nghiệp của Jassy tại Amazon trở c trở và đôi khi khó khăn. Đó chính là anh chàng Jassy, người đã thuyết trình kế hoạch kinh doanh đầu tiên vào năm 1998, có nội dung về mở rộng sang kinh doanh âm nhạc. Nhưng sau đó anh chàng đứng nhìn một quản lý khác được phụ trách dự án một cách đầy thất vọng. Vài năm sau, trong cuộc tái cấu trúc tổng thể công ty, Jassy được chọn để quản lý nhóm Cá nhân hóa, nhưng những kỹ sư kỹ thuật trong phòng từ chối bị chỉ đạo bởi một người mà vào thời điểm đó, họ cho là ngoại đạo.

Jassy được trao cơ hội duy nhất. Bezos yêu cầu anh chàng nắm giữ vị trí “cái bóng” – vai trò mới đòi hỏi Jassy theo sát vị CEO và ngồi cùng ông trong tất cả cuộc họp. Những công ty công nghệ khác như Intel và Sun đều có vị trí tương tự và Bezos cũng thử nghiệm phương án này trước đó với những vị quản lý mới trong công ty – bao gồm cả một kỹ sư đến từ D. E. Shaw, John Overdeck và người sáng lập Accept.com, Danny Shader. Tuy nhiên, vị trí này chưa bao giờ là công việc toàn thời gian, nhiều người trong số những “cái bóng” trước đó đã rời khỏi công ty. Jassy băn khoăn về lời đề nghị của Jeff. “Tôi thấy hạnh diện khi được làm việc cùng Jeff nhưng không háo hức vì đã chứng kiến những bài học trước đó,” Jassy nói. “Tôi hỏi Jeff thành công trông như thế nào. Ông trả lời thành công sẽ đến khi tôi hiểu ông ấy, ông ấy hiểu tôi và chúng tôi tin tưởng nhau.” Jassy đồng ý và dành hầu hết thời gian trong 18 tháng tiếp theo bên cạnh Bezos, đi công tác cùng ông, thảo luận sự kiện hàng ngày, quan sát phong cách và cách thức tư duy của vị CEO. Jassy xác định vai trò của “cái bóng” như là cố vấn. Hiện tại, vị trí “cái bóng” của Bezos chính thức thực hiện vai trò cố vấn kỹ thuật.

Nó trở thành vị trí được khao khát và đem lại cho người nắm giữ tầm nhìn rộng trong công ty. Đối với Bezos, một trợ lý đắc lực bên cạnh sẽ giúp ông tăng khả năng tiếp cận mọi vấn đề ở tầm nhìn rộng hơn và cùng ông thảo luận những vấn đề quan trọng cũng như bảo đảm các vị trí khác thực hiện theo đúng nhiệm vụ và tiến độ đề ra.

Khi Jassy kết thúc vai trò “cái bóng”, ông trở thành ứng viên hiển nhiên cho vị trí đứng đầu AWS. Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của ông là viết tầm nhìn cho dịch vụ mới; ông phải kết nối những mảnh vụn thành báo cáo dài sáu trang. Báo cáo đưa ra tầm nhìn rộng cho AWS: “Để giúp các nhà phát triển và công ty sử dụng dịch vụ web xây dựng những ứng dụng tinh vi và có khả năng phát triển. Chúng tôi cố gắng để tạo ra viễn cảnh một sinh viên trong phòng ký túc xá cũng được trang bị cơ sở hạ tầng theo nhu cầu như những công ty lớn nhất trên thế giới,” Jassy nói. “Chúng tôi nghĩ những công ty mới thành lập, những công ty nhỏ, có thể có cấu trúc chi phí giống như những công ty lớn, một sân chơi công bằng.”

Jassy, Bezos và Dalzell trình kế hoạch phát triển AWS lên hội đồng quản trị của Amazon và vấp phải phản ứng của “những cái đầu khó chơi”. John Doerr, đưa ra ý kiến mà Bezos sau này gọi là “hoài nghi tích cực”, đặt câu hỏi hiển nhiên: Vào thời điểm Amazon đang gặp khó khăn tuyển dụng kỹ sư và cần đẩy mạnh mở rộng ra nước ngoài, “Tại sao chúng ta cần tham gia vào lĩnh vực kinh doanh này?”

“Bởi vì chúng ta cũng cần điều này,” Bezos trả lời và đưa ra ý kiến rằng nhu cầu của Amazon cho dịch vụ tương tự phản ánh nhu cầu chung của thị trường. Jassy vẫn nhớ Doerr nói với ông sau cuộc họp rằng, ông là người may mắn khi được làm việc trong công ty chấp nhận đầu tư vào dự án có mức độ táo bạo và liên lĩnh như vậy.



Vào thời gian này, Bezos đang theo đuổi một dự án khác và ban đầu cũng vấp phải phản kháng của hội đồng quản trị Amazon. Khi những người sáng lập trang web mua sắm Jungle rời Amazon vào cuối những năm 1990, họ đã đưa ra điều khoản thỏa thuận, theo đó, họ sẽ vẫn giữ mối quan hệ mật thiết với ban lãnh đạo Amazon và thậm chí cùng nỗ lực phát triển. Anand Rajaraman và Venky Harinarayan, hai trong số các nhà đồng sáng lập, sau này thành lập công ty chuyên cung cấp hạ tầng Internet mang tên Cambrian Ventures. Bezos muốn Amazon tham gia đầu tư. Tuy nhiên, hội đồng quản trị Amazon đã bác bỏ. Đó là một hành động hiếm hoi chống lại ý kiến của Bezos. Do vậy, Bezos đành phải đầu tư cá nhân. Kết quả của quyết định đầu tư cho ra dịch vụ web không ai nghĩ là từ Amazon. Tuy nhiên, đây là dấu hiệu khác cho thấy công ty đang cố gắng phát triển ngoài lĩnh vực bán lẻ trực tuyến.

Vào thời điểm Cambrian Ventures đang trong quá trình thành lập ở Thung lũng Silicon, dịch vụ chia sẻ tệp tin qua mạng đồng đẳng Napster đang thống trị và gây hoang mang cho ngành công nghiệp âm nhạc. Các kỹ sư của Cambrian nghĩ đến Napster và sức mạnh của mạng liên kết trên toàn thế giới. Họ bằng khoán, bạn có thể làm điều gì đáng giá với mạng phân bố đó, điều gì đó tốt hơn việc ăn cắp nhạc? Câu hỏi đó trở thành khởi nguồn cho dự án Agreya – tiếng Phạn có nghĩa là “đầu tiên”.

Ý tưởng sẽ là phát triển phần mềm và khai thác Internet để kết nối mọi người trên toàn thế giới, giải quyết các vấn đề mà những chiếc máy tính không thể xử lý ổn thỏa. Chẳng hạn, một hệ thống máy tính sẽ gặp khó khăn để xác định hàng loạt bức ảnh thú nuôi địa phương và xác định bức ảnh nào là mèo hoặc chó một cách đáng tin cậy. Tuy nhiên, con người có thể làm điều này dễ dàng. Các nhà lãnh đạo của Cambrian Ventures đưa ra giả thuyết rằng họ có thể xây dựng dịch vụ trực tuyến kết nối lực lượng lao động lương

thấp trên toàn thế giới và bán khả năng tiếp cận nguồn nhân lực rẻ cho các công ty tài chính và tập đoàn lớn khác. Năm 2001, họ xin cấp bản quyền sáng chế cho ý tưởng và đặt tên là “Sắp xếp tính toán kết hợp với con người/máy móc”.

Thế giới mãi sau mới biết đến ý tưởng và tiếp nhận nó như dịch vụ nguồn lực sử dụng ưu thế đám đông. Tuy nhiên, dự án Agreya chứa đựng ý tưởng đi trước thời đại, và những công ty tài chính không hiểu rõ lý do tạo ra nó. Nhóm Agreya ở New York cố gắng quảng bá khái niệm trong tuần lễ 11 tháng Chín. Đầu tư cạn dần sau vụ tấn công khủng bố, nên họ đóng cửa dự án Agreya.

Năm 2003, Rajaraman và Harinarayan quyết định đóng cửa Cambrian Ventures để thành lập công ty mới, Kosmix, chuyên phát triển công nghệ tổ chức thông tin trên web theo chủ đề. Là một phần trong quá trình đóng cửa Cambrian, họ phải thỏa thuận với Bezos về khoản đầu tư của ông trong công ty. Không ngạc nhiên, Bezos chứng tỏ là nhà đàm phán cứng rắn và bảo vệ vững chắc lợi ích tài chính cá nhân, thậm chí khi cổ phần đóng góp chỉ chiếm tỉ lệ không đáng kể trong tổng giá trị tài sản của ông. Rajaraman và Harinarayan nhớ lại quãng thời gian đàm phán kéo dài hai tháng gay gắt. Bezos đồng ý hoán đổi tiền đầu tư biến mất theo Cambrian Ventures thành cổ phần trong Kosmix. Trong lúc thỏa thuận, họ tình cờ đề cập với Bezos về bản quyền Agreya. Ông ngay lập tức quan tâm và yêu cầu thêm nó vào trong thỏa thuận chung. Nhìn thấy cơ hội kết thúc thỏa thuận, họ nhanh chóng đồng ý bán.

Trước sự ngỡ ngàng của hai người, sau đó Bezos thực sự triển khai phát triển phiên bản dự án Agreya trong Amazon. Ông đổi tên thành Mechanical Turk, theo tên chiếc máy chơi cờ tự động thế kỷ XVIII che giấu người chơi – một cao thủ chơi cờ – người nấp bên trong và điều khiển chiếc máy di chuyển quân cờ. Đã có khoảng hơn 20 nhân viên Amazon làm việc trong dự án từ tháng Một năm 2004 đến

tháng Mười một năm 2005. Được coi là dự án của Jeff nên giám đốc phụ trách sản phẩm gặp Bezos vài tuần một lần và nhận email đề nghị từ vị CEO. Các email thường chứa gợi ý chi tiết lạ thường và đến vào lúc đêm muộn.

Năm 2005, Amazon bắt đầu áp dụng thử nghiệm Mechanical Turk trong hoạt động nội bộ công ty. Nguồn lực con người được sử dụng trong những công việc như rà soát công cụ Tìm kiếm bên trong cuốn sách, quét và kiểm tra hình ảnh đưa lên Amazon của khách hàng để bảo đảm chúng không phải là ảnh khiêu dâm.

Khi công ty chuẩn bị giới thiệu Mechanical Turk ra thị trường, đội PR của Amazon và một vài nhân viên phàn nàn họ không thoải mái với tên gọi hệ thống vì nó liên tưởng tới người Thổ Nhĩ Kỳ. Bezos thích cái tên vì tính lịch sử nhưng đồng ý để nhân viên truyền thông và đội Mechanical Turk đưa ra ý tưởng thay thế. Họ tập trung xem xét cái tên Cadabra, liên tưởng đến cái tên đầu tiên của công ty Amazon. Nhưng cuối cùng, Bezos gạt bỏ lo ngại và nói rằng ông sẽ chịu trách nhiệm cá nhân cho quyết định này.

Mechanical Turk đã được phát hành một cách lặng lẽ vào tháng Mười một năm 2005. Hiện nay, bất kỳ người dùng Internet nào cũng có thể tham gia dịch vụ mà Amazon gọi là nhiệm vụ trí tuệ con người. Thông thường, mỗi người dùng sẽ kiếm được vài xu mỗi việc. Những công ty cần sử dụng nhân lực có thể đưa ra danh sách công việc trên trang web Mechanical Turk, Amazon lấy 10% phí trả thanh toán.

Mechanical Turk đem đến cho Bezos cơ hội khác để minh chứng khả năng của Amazon phát triển xa hơn, ngoài lĩnh vực kinh doanh bán lẻ chủ đạo và thể hiện nỗ lực cá nhân trong việc kết tinh những khái niệm trừu tượng. Ông gọi Mechanical Turk là “trí tuệ nhân tạo” và tham gia phỏng vấn về dịch vụ trên tờ *New York Times* và *Economist*. Nguồn gốc tên gọi không bao giờ bị chỉ trích, nhưng

những nhà hoạt động vì người lao động coi dịch vụ là “công xưởng bèo bọt ảo” và “mặt trái của toàn cầu hóa”

Trước khi bước vào năm 2007, có hàng trăm nghìn người lao động tham gia Mechanical Turk ở hơn 100 quốc gia. Tuy nhiên, dịch vụ không cạnh tranh theo cách mà Bezos hi vọng trước đó, hoặc ít nhất là chưa. Một lý do hiển nhiên đó là mức lương thấp kỷ lục chỉ có sức hấp dẫn lớn ở những nước kém phát triển. Tuy nhiên, những công nhân ở thế giới thứ ba không thể sở hữu nổi máy tính kết nối Internet. Bezos dành nhiều thời gian và nguồn lực cho những dịch vụ web khác của Amazon khi chúng thành công ngoài mong đợi trong những năm tiếp theo. Trong những ngày đầu của Amazon, khi cá nhân hóa tự động thay thế việc biên tập, thì máy móc chứ không phải con người đã thúc đẩy bước đột phá đầy mong đợi của Amazon.

Tháng Ba năm 2006, Amazon giới thiệu dịch vụ lưu trữ đơn giản (S3), cho phép những trang web và nhà phát triển khác lưu trữ tập tin máy tính như ảnh, tài liệu, hoặc video trên máy chủ Amazon. S3 vẫn đơn độc và đôi khi bị bỏ qua, như một phần của hàng rào không được hoàn thành. Một tháng sau khi ra mắt, Alan Atlas nhớ lại, dịch vụ bị gián đoạn trong chín giờ và hậu như không ai bên ngoài chú ý tới điều này. Sau đó vài tháng, dịch vụ điện toán đám mây cơ bản đưa ra phiên bản beta cho công chúng, cho phép các lập trình viên chạy chương trình riêng trên máy tính của Amazon. Theo lời của Chris Brown, người trở về từ Nam Phi để ra mắt dịch vụ, Amazon mở những chiếc máy chủ đầu tiên cho khách hàng ở Bờ Đông của nước Mỹ và những lập trình viên đổ dồn đăng ký sử dụng dịch vụ quá nhanh đến nỗi những chiếc máy tính ban đầu định dành cho Bờ Tây đã bị chiếm hết.

Một phần lý do AWS ngay lập tức thu hút được sự chú ý của những công ty mới thành lập là do mô hình kinh doanh. Bezos nhìn

nhận dịch vụ web tương tự như tiện ích điện năng, cho phép khách hàng chi trả cho những gì mà họ đã sử dụng, tăng hoặc giảm lượng tiêu thụ bất cứ lúc nào. “Sự giống nhau nhất mà tôi biết là hệ thống đường dây điện,” Bezos nói. “Trở lại thời điểm 100 năm trước, nếu muốn có điện, bạn phải tự mình tạo ra máy phát điện nhỏ và rất nhiều nhà máy đã sản xuất ra chúng. Ngay khi có đường điện, họ bỏ đi những cỗ máy phát điện và bắt đầu mua điện từ mạng lưới. Điều này phù hợp. Và đó là những gì bắt đầu diễn ra với hệ thống hạ tầng máy tính.”

Bezos muốn AWS trở thành tiện ích có mức giá thấp, thậm chí điều này có nghĩa là mất đi khoản thu về ngắn hạn. Willem van Biljon, làm việc cùng Chris Pinkham trong dự án EC2 và ở lại thêm vài tháng sau khi Pinkham rời đi năm 2006, đã đề nghị mức giá cho dịch vụ EC2 là 15 xu một giờ. Ông tin rằng mức giá này cho phép công ty hòa vốn dịch vụ. Trong một cuộc họp với nhóm S Team trước khi EC2 chính thức được tung ra, Bezos đã đơn phương quyết định mức giá 10 xu. “Ông sẽ thấy ông có thể mất lợi nhuận trong thời gian dài,” Van Biljon trao đổi với Bezos. “Được thôi,” Bezos đáp lại.

Bezos tin rằng công ty có lợi thế trong cấu trúc chi phí và khả năng tồn tại trong môi trường có tỉ suất lợi nhuận thấp. Ông nghi ngờ những công ty như IBM, Microsoft và Google sẽ ngần ngại khi thâm nhập vào thị trường giá thấp bởi vì làm như vậy sẽ giảm lợi nhuận tổng thể của những công ty này. Bill Miller, giám đốc phụ trách đầu tư tại Quỹ quản lý vốn Legg Mason và là cổ đông lớn của Amazon, yêu cầu Bezos đưa ra kịch bản triển vọng lợi nhuận cho AWS vào thời điểm đó. Bezos đã dự đoán kết quả kinh doanh tốt trong dài hạn, nhưng nói rằng ông không muốn lặp lại “sai lầm của Steve Jobs” về định giá bán cho iPhone, khiến thị trường điện thoại thông minh có mức lợi nhuận thấp dẫn thu hút đối thủ cạnh tranh tham gia.

Lý giải trên phản ánh cho triết lý kinh doanh khác biệt của ông. Bezos tin rằng mức lợi nhuận biên cao sẽ thu hút dòng đầu tư vào nghiên cứu phát triển và khiến thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, trong khi đó tỉ suất lợi nhuận thấp thu hút khách hàng và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. (Phần nào ông đã đúng về trường hợp iPhone; mức lợi nhuận không lồ thực sự thu hút hàng loạt dòng đầu tư, khởi đầu với điện thoại thông minh chạy hệ điều hành Android của Google. Nhưng điện thoại thông minh tiên phong cũng là sản phẩm sinh lợi không lồ cho Apple và cổ đông, trong khi AWS chưa làm được như vậy, ít nhất cho tới thời điểm đó.)

Niềm tin của Bezos đã được củng cố. Mức giá thấp của AWS ngay từ đầu đã tạo ra những hiệu ứng dự đoán. Chủ tịch Google Eric Schmidt nói rằng, ông đã phải mất ít nhất hai năm trước khi nhận ra rằng những người sáng lập của hàng loạt những công ty mới thành lập mà ông đến thăm đang xây dựng hệ thống trên máy chủ của Amazon. “Thật kinh ngạc, tất cả đều trên Amazon,” Schmidt nói. “Một lợi ích to lớn khi toàn bộ các công ty mới thành lập, phát triển nhanh, đầy triển vọng đều bắt đầu trên nền tảng của bạn.” Microsoft đưa ra dịch vụ điện toán đám mây tương tự với tên Azure vào năm 2010. Năm 2012, Google tung ra Compute Engine. “Hãy tán thưởng họ,” Schmidt nói. “Những chàng trai chuyên về sách lặn sâu sang khoa học máy tính, họ đã phân tích và xây dựng một điều tuyệt vời.”

Như tác giả Steve Grand của cuốn *Sự Sáng tạo* (Creation) đã dự đoán, những sinh vật sống sẽ tiến hóa theo cách mà Bezos không thể tưởng tượng ra. Đó là sự kết hợp của EC2 và S3 – lưu trữ và tính toán, hai primitive (nguyên gốc) liên kết với nhau – đã biến đổi cả AWS và thế giới công nghệ. Những công ty mới thành lập không cần phải chi nhiều vốn đầu tư mua máy chủ và thuê những kỹ sư chuyên ngành để điều hành. Chi phí cơ sở hạ tầng của các công ty

thay đổi, thay vì là chi phí cố định, và chúng lên theo con số doanh thu và trở thành chi phí biến đổi. Nó đã giải thoát các công ty khỏi quá trình thử nghiệm, thay đổi mô hình kinh doanh với thiệt hại ít nhất và bắt kịp xu hướng phát triển nhanh chóng của các mạng xã hội như Facebook và Twitter.

Những điều này diễn ra trong nhiều năm, đòi hỏi nỗ lực phi thường và những nhà lập trình gặp vô số thách thức, chướng ngại. Andy Jassy, cùng với kỹ thuật viên Charlie Bell và Werner Vogels qua mặt đối thủ bằng cách đưa thêm dịch vụ thanh toán linh hoạt và dịch vụ tìm kiếm đám mây của Amazon kèm theo EC2 và S3. Những phòng ban trong Amazon được yêu cầu sử dụng AWS khi dịch vụ vẫn chưa hoàn thiện. Một yêu cầu khiến các kỹ sư trong công ty kinh ngạc. Khi những công ty mới thành lập và thậm chí cả công ty lớn bắt đầu phụ thuộc vào AWS, thì tình trạng thiếu hụt tài nguyên đã gây ra hậu quả đáng kể. Amazon thà y rằng công ty sẽ nhận được cảm thông từ cộng đồng nếu chủ động giải thích và thông báo trước.

Tuy nhiên, theo một số cách thì sự nổi lên của dịch vụ web Amazon mang tính chuyển giao. Dịch vụ web dễ dàng truy xuất và ít tốn kém của Amazon hỗ trợ hành trình khởi nghiệp cho hàng nghìn công ty Internet mới. Trong số đó có những công ty không thể tồn tại nếu không có dịch vụ web của Amazon. Amazon cũng hoàn toàn đánh vào sườn những nhà sản xuất phần cứng lớn vào thời đó, như Sun Microsystems, Hewlett Packard và định hướng phát triển cho làn sóng tiếp theo của hệ thống máy tính doanh nghiệp.

Có lẽ chuyển giao lớn nhất chính là về hình ảnh của Amazon. AWS mở rộng phạm vi định nghĩa về cửa hàng có mọi thứ và cung cấp cho Amazon những sản phẩm phi vật thể như Spot Instance và lưu trữ dung lượng khủng terabyte. Tất cả đã biến Amazon trở thành mục tiêu không rõ ràng của Walmart và những bán lẻ khác, cũng như giúp công ty thu hút hàng loạt kỹ sư tài năng tìm kiếm lời

giải cho các vấn đề` thú vị nhất thế` giới. Cuối cùng, sau nhiều năm trắ c trở và mâu thuẫn nội bộ, Amazon đã trở thành công ty công nghệ, điề u mà Bezos luôn nghĩ đé n.





# FIONA

Trở về giai đoạn đầu của Internet, khoảng năm 1997, Martin Eberhard, một doanh nhân, đang ngồi trong quán cà phê Palo Alto với anh bạn Marc Tarpenning, nhấm nháp ly latte và suy nghĩ về tương lai tươi sáng chắc chắn của máy tính xách tay. Chiếc PalmPilot, trợ lý kỹ thuật số cá nhân đầu tiên, vừa được ra mắt và điện thoại di động phát triển nhanh chóng trở thành những thiết bị mảnh mai, có thể dễ dàng bỏ trong túi áo khoác. Eberhard và Tarpenning làm việc cho nhà sản xuất ổ đĩa và vừa trở về từ hội nghị DiskCon. Nói cách khác, họ chán công việc hiện tại và đang tìm kiếm điều gì đó mới mẻ, hấp dẫn hơn để làm. Cả hai tình cờ đều là những con mọt sách.

Sau buổi cà phê hôm đó, đôi bạn đặt ra mục tiêu tạo ra một chiếc máy tính đọc sách kỹ thuật số. Mọi người đã nói về điều này trong nhiều năm. Dự án Gutenberg, một tổ chức phi lợi nhuận được thành lập vào đầu những năm 1970 tại Champaign, Illinois, lập ra sứ mệnh số hóa toàn bộ sách trên thế giới và đưa chúng vào máy tính cá nhân. Eberhard và Tarpenning đưa ra ý tưởng khác. Họ muốn một thứ gì đó di động, để mọi người có thể mang theo cả thư viện sách trong thiết bị đọc sách điện tử chuyên dụng. Mùa xuân năm đó, họ thành lập NuvoMedia và phát triển một trong những thiết bị đọc sách điện tử cầm tay đầu tiên trên thế giới có tên Rocket e-Book, hay Rocketbook.

Eberhard đã từng thành lập công ty mạng máy tính vào những năm 1980 và tiếp cận Thung lũng Silicon vài lần. Do vậy, ông biết rằng ông cần một nhà đầu tư rành rĩnh vốn, cũng như có mối quan hệ để dẫn dắt ông trong thế giới phức tạp và cung cấp của

ngành kinh doanh xuất bản sách. Eberhard tin rằng ông cần Jeff Bezos và Amazon.com.

Cuối năm 1997, những người sáng lập NuvoMedia và luật sư đại diện mang theo mẫu thử nghiệm Rocketbook đến Seattle. Hai người dành ba tuần đàm phán với Bezos và những quản lý cấp cao. Họ ở một khách sạn rẻ tiền trong thành phố và di chuyển thường xuyên đến tòa nhà Columbia cũ kỹ trên đại lộ số Hai để thảo luận khả năng đầu tư của Amazon vào NuvoMedia. Bezos “thực sự bị thu hút bởi thiết bị của chúng tôi,” Eberhard nói. “Ông ấy hiểu rằng công nghệ hiển thị cuối cùng cũng khá ổn.”

Mẫu thử nghiệm trông còn sơ khai, với phần mặt được sơn và cài đặt phần mềm đơn giản. Tuy nhiên, thiết bị hoạt động tốt, hiển thị những cuốn sách như *Alice ở xứ sở thần tiên* (Alice in Wonderland) và *Câu chuyện về hai thành phố* (A Tale of Two Cities) trên màn hình LCD. Thiết bị nặng gần 500g, trọng lượng theo chuẩn hiện nay. Nó có thể được cầm bằng một tay, như một cuốn sách thông thường và pin dùng trong 20 tiếng có bật đèn nền.

Bezos dường như ấn tượng với thiết bị nhưng vẫn còn lưỡng lự. Để tải sách, khách hàng cần kết nối thiết bị với máy tính. “Chúng tôi thảo luận về kết nối không dây, nhưng thời điểm đó nó cực kỳ đắt đỏ,” Eberhard nói. “400 đô la đội vào giá thành cho mỗi sản phẩm và kết nối dữ liệu nhà mạng thì cực kỳ đắt đỏ.” Màn hình của chiếc Rocketbook không dễ dàng đọc như những thiết bị đọc sách hiện đại, nhưng Eberhard đã thử sử dụng phương án thay thế khác. Trong đó có thể kể đến như E Ink, công nghệ hiển thị đang được phòng thí nghiệm truyền thông MIT phát triển và công nghệ e-paper của Xerox để chống lóa và tiết kiệm điện năng. Tuy nhiên, công nghệ vẫn chưa ổn định và đắt đỏ.

Sau ba tuần đàm phán, hai bên gặp phải trở ngại lớn. Bezos bày tỏ lo lắng với Eberhard rằng khi chôn lưng cho NuvoMedia và giúp công ty thành công, ông có thể tạo ra cơ hội cho Barnes & Noble nhảy vào và mua công ty sau này. Do vậy, ông yêu cầu điều khoản độc quyền trong bất kỳ hợp đồng thỏa thuận nào giữa hai công ty và muốn có quyền phủ quyết nhà đầu tư tương lai. “Nếu chúng tôi đánh cược vào tương lai của thiết bị, chúng tôi muốn biến nó thành sản phẩm thành công thông qua việc giới thiệu rộng rãi thiết bị với khách hàng,” David Risher, cựu phó chủ tịch cấp cao phụ trách lĩnh vực bán lẻ tại Mỹ, người tham gia vào đàm phán, nói. “Tuy nhiên, cách duy nhất hợp lý là chúng tôi được độc quyền. Nếu không, chúng tôi đang giới thiệu đến khách hàng đối thủ cạnh tranh tiềm năng.”

Eberhard không thể đồng ý giới hạn cơ hội huy động vốn trong tương lai của công ty, nên nỗi lo của Bezos có khả năng trở thành sự thật. Rõ ràng hai công ty đã đi vào ngõ cụt. Eberhard và Tarpenning đáp máy bay đến New York để gặp Len và Stephen Riggio của công ty Barnes & Noble. Họ bắt tay đồng ý hợp tác ngay trong tuần đó. Nhà bán sách và nhà xuất bản khổng lồ Bertelsmann đã đồng ý mỗi công ty đầu tư hai triệu đô la và cùng nhau sở hữu xấp xỉ phân nửa cổ phần của NuvoMedia.

Phải nói rằng Rocketbook và những đối thủ cạnh tranh lúc đó như SoftBook đi trước thời đại quá nhiều và thế giới chưa sẵn sàng đọc sách số. Tuy nhiên, đó không phải là toàn bộ câu chuyện. NuvoMedia bán 20.000 thiết bị trong năm đầu và đang trên đường thẳng tiến đến con số gấp đôi. Công ty thỏa thuận những hợp đồng sách điện tử đầu tiên với hầu hết nhà xuất bản chính (Hiệp hội tác giả lên án những hợp đồng này không tính đến lợi ích thỏa đáng của tác giả). Năm 1999, Cisco đầu tư vào NuvoMedia, đem đến cho công ty sự tín nhiệm và mối quan hệ hợp tác chiến lược.

Đánh giá về thiết bị của người sử dụng nhìn chung là tốt. Oprah Winfrey liệt kê Rocketbook năm trong danh sách *Mười thứ yêu thích nhất* trong ấn bản đầu tiên của tạp chí *O* và tờ *Wired* đã viết về thiết bị: “Nó như vật dụng sẽ gây dậy sóng tương lai”.

NuvoMedia đề ra con đường phát triển đầy tham vọng. Eberhard lên kế hoạch tận dụng tính kinh tế của quy mô và những tiến bộ trong công nghệ để nâng cấp chất lượng màn hình Rocketbook và thời gian sử dụng pin trong khi hướng đến việc giảm giá. (Trong mùa nghỉ lễ năm 1999, phiên bản đơn giản của thiết bị có giá 169 đô la.) Tuy nhiên, NuvoMedia vẫn cần thêm vốn và Eberhard lo lắng về quả bóng dot-com không ổn định và đang tác động xấu đến việc huy động vốn. Tháng Hai năm 2000, ông bán NuvoMedia cho công ty Gemstar chuyên cung cấp dịch vụ TV tương tác, có trụ sở tại thành phố Burbank với giá trị chuyển nhượng cổ phần trị giá 187 triệu đô la. Gemstar cũng thu tóm SoftBook.

Đó là một bước đi sai lầm. Mục đích chính của Gemstar khi thu tóm là nhằm giữ danh mục bản quyền sáng chế thông qua kiện tụng. Vài tháng sau thương vụ, Eberhard và Tarpenning rời công ty trong thất vọng. Gemstar tung ra phiên bản tiếp theo cho cả Rocketbook và SoftBook. Nhưng sau khi doanh số bán thấp và nhận được ít sự đồng cảm nội bộ, công ty đã rút chúng khỏi thị trường vào năm 2003. CEO của Gemstar, Henry Yuen, người đứng đầu vụ thu tóm, sau này lần trở nên đến Trung Quốc do bị buộc tội gian lận kế toán.

Sự sụp đổ của Gemstar không chỉ phá hủy tương lai đầy triển vọng của Rocketbook và SoftBook, mà dường như nó còn khiến toàn bộ niềm hứng khởi dành cho lĩnh vực sách kỹ thuật số trôi theo mây khói. BarnesandNoble.com ngừng bán sách điện tử sau khi Rocketbook biến mất và Palm cũng bán mảng kinh doanh sách

điện tử vào cùng thời điểm. Đối với đa số mọi người, sách điện tử có vẻ đến hồi chấm hết và không còn hi vọng gì nữa.

Bezos và Eberhard vẫn duy trì quan hệ bạn bè trong những năm này, và Bezos quan sát sự thăng trầm của Rocketbook một cách chú tâm. “Tôi hoàn toàn tin rằng phần lớn sách sẽ được số hóa,” ông nói vào cuối những năm 1990. “Tôi cũng tin rằng một chặng đường dài cần bước trong tương lai, có thể mất đến hơn 10 năm.”

Bezos đã đánh giá thấp triển vọng của sản phẩm, có lẽ ông cố ý làm vậy. Năm 2004, trong quá trình tập trung sức mạnh hồi sinh của công ty máy tính Apple, ông định hướng chiến lược kỹ thuật số cho Amazon và cho khởi động một dự án bí mật tại thung lũng Silicon có tên Lab126. Kỹ thuật viên phần cứng tại Lab126 được giao nhiệm vụ khó khăn: Họ sẽ phá vỡ lĩnh vực kinh doanh sách của chính Amazon, đồng thời cũng phải đáp ứng yêu cầu về tiêu chuẩn cực kỳ cao của giám đốc thiết kế Amazon, chính là Bezos. Để Amazon có thể chuẩn bị cho một thư viện kỹ thuật số mới, mối quan hệ của công ty với thế giới sách được dùng để thúc đẩy các nhà xuất bản hợp tác. Điều này dường như là nhiệm vụ không tưởng khi phải thực hiện với ngân sách phân bổ eo hẹp. Nhiều sai lầm đã xảy ra, một vài trong số đó vẫn để lại dư âm cho đến tận bây giờ.

Tuy nhiên, vào năm 2007, vài tuần sau khi Amazon tiết lộ kết quả dự án là chiếc Kindle đầu tiên, Bezos đã gọi điện cho Martin Eberhard đang ở nhà riêng tại thung lũng Silicon để hỏi xem Martin có nghĩ rằng cuối cùng liệu Amazon có đi đúng hướng.

Trong những năm ở Apple, Steve Jobs thường xỉ vả đồng nghiệp, nhân viên dưới quyền khi họ đào ngũ và từ bỏ sứ mệnh đúng đắn của công ty. Mặc dù, Diego Piacentini rời Apple để đến với công ty mới thành lập mà Jobs nghi ngờ không chỉ kinh doanh trong lĩnh vực bán lẻ, thì cả hai vẫn giữ mối quan hệ thân mật. Có lẽ nguyên nhân là

do Piacentini đề Apple có sáu tháng tìm người thay thế cho vị trí giám đốc vận hành khu vực châu Âu. Jobs thường xuyên liên lạc với Piacentini khi ông cần biết điều gì đó từ Amazon, và đầu năm 2003, Piacentini đã gửi thư điện tử cho ông chủ cũ kèm theo đề nghị của chính ông. Amazon muốn hợp tác cùng Apple.

Piacentini mang theo Neil Roseman và H. B. Siegel đến cuộc họp vào mùa xuân năm đó tại trụ sở chính của Apple. Họ là những kỹ sư công nghệ đã thành lập và phát triển nhóm chuyên môn kỹ thuật số non trẻ của công ty. Những nhà quản lý Amazon không hi vọng gặp riêng Jobs và đã bất ngờ khi vị đồng sáng lập chào đón và dành vài giờ tiếp chuyện họ trong ngày hôm đó.

Thời điểm đó, Apple không kinh doanh âm nhạc; phần mềm iTunes cho phép người sử dụng sắp xếp, tổ chức bộ sưu tập nhạc của họ trên máy tính và chuyển sang chiếc iPod. Jobs muốn càng nhiều máy tính cài đặt iTunes càng tốt và thoáng nghĩ về ý tưởng Amazon phân phối những chiếc đĩa CD chứa phần mềm iTunes đến khách hàng. Piacentini và đồng nghiệp có kế hoạch khác: Họ gợi ý về một cửa hàng âm nhạc chung, nơi những người sở hữu iPod mua nhạc kỹ thuật số từ trang web của Amazon.

Chẳng có đề xuất hợp tác nào có kết quả. Jobs thuyết trình minh họa triển vọng Apple sẽ bán album và bài hát trực tiếp từ iTunes trên chiếc bảng trắng trong phòng họp. Những nhà quản lý của Amazon nói rằng một cửa hàng âm nhạc chắc chắn nên có trên web, chứ không phải trở thành một phần chức năng của phần mềm máy tính cần phải nâng cấp thường xuyên. Tuy nhiên, Jobs muốn đưa đến cho khách hàng trải nghiệm tiện dụng từ cửa hàng âm nhạc để thiết bị chơi nhạc cầm tay và phải cực kỳ dễ dàng sử dụng để những khách hàng mù tịt công nghệ cũng có thể dùng. “Rõ ràng Jobs không để m xiá đến kinh doanh trên Web và ông không nghĩ có ai đó quan tâm về sách,” Neil Roseman nói. “Ông ấy có ý

định phát triển phiên bản ứng dụng của cửa hàng iTunes trên máy người sử dụng và ông ấy để chúng tôi biết lý do tại sao ứng dụng phải trở thành trải nghiệm tuyệt vời nhất cho người dùng.”

Jobs tự tin nhận định rằng Apple sẽ nhanh chóng vượt qua doanh số âm nhạc của Amazon, và ông ấy đã đúng. Tháng Tư năm 2003, Apple giới thiệu cửa hàng âm nhạc iTunes và chỉ trong vài năm, Apple thành công nhanh chóng, vượt qua Amazon, Best Buy và Walmart để trở thành nhà bán lẻ âm nhạc số một nước Mỹ.

Vào thời điểm gay cấn đó, các nhà đầu tư Amazon “phải cần đến kính hiển vi để tìm thấy doanh số” từ hàng loạt sáng kiến phát triển lĩnh vực kỹ thuật số cho công ty do Bezos đề ra. Công ty đã bán sách điện tử có thể tải về ở định dạng ưu tiên trên Microsoft và Adobe để đọc trên màn hình máy tính. Tuy nhiên, cửa hàng sách điện tử vẫn không nổi bật trên Amazon.com và sinh ít doanh số. Khám phá bên trong cuốn sách và Tìm kiếm bên trong cuốn sách được cho là thuộc về hướng phát triển sách kỹ thuật số, nhưng mục đích vẫn phải nhắm tới trải nghiệm mua sắm và tăng doanh số bán sách bản cứng. Đàm phán với NuvoMedia, Bezos đang nghĩ sẽ không thể tránh được việc chuyển sang nội dung kỹ thuật số. Tuy nhiên, vẫn đề cập thiết hơn trong thời gian đó như cải tạo trung tâm FC và hệ thống cơ sở hạ tầng công nghệ của Amazon đã chiếm ưu tiên làm việc của Bezos.

Trong vài năm sau, Apple thống trị ngành kinh doanh âm nhạc và khiến các chuỗi cửa hàng như Tower Records và Virgin Megastore trở thành đồ bỏ đi (với sự hỗ trợ đặc lực từ vi phạm bản quyền trên Internet). Ban đầu, Bezos không để tâm đến iTunes vì cho rằng bán mỗi bài hát với giá 99 xu sẽ không thể có lãi và rằng mục tiêu của Apple chỉ là tăng doanh số bán iPod. Bezos đã đúng, nhưng khi iPod xuất hiện khắp mọi nơi, Apple bắt đầu tận dụng triệt để iTunes để xâm nhập vào định dạng nghe nhìn tương tự như



video. Khi đó, Amazon mới bắt đầu đề tâm. “Chúng tôi đã thảo luận nhiều về nguyên nhân khiến iPod thành công khi không điểu gì làm được trước đó,” Neil Roseman nói.

Các nhà quản lý của Amazon dành nhiều tháng xem xét các chiến lược kinh doanh nhạc số khác nhau. Cuối cùng, họ nhìn thấy triển vọng cung cấp dịch vụ tải trước những bài hát trong những CD khách hàng đã mua trên trang web vào những chiếc iPod bán trên Amazon. Khi họ biết rằng không thể khiến các nhà phát hành đồng ý với ý tưởng, Amazon quyết định đưa ra dịch vụ âm nhạc số, tương tự như Rhapsody, trong đó khách hàng đăng ký theo tháng và được quyền truy xuất không giới hạn vào kho nhạc số. Amazon gặt như hoàn tất mọi việc vào năm 2005. Dịch vụ sẽ sử dụng bản nhạc có mã hóa tương thích theo phần mềm chống sao chép trái phép Janus, công nghệ DRM (quản lý bản quyền số) của Microsoft. Tuy nhiên, vài thành viên của nhóm phản đối vì cho rằng còn nhiều thiếu sót trong phương án này. Theo Janus nhạc mã hóa sẽ không thể chạy trên những chiếc iPod mà khách hàng Amazon đã mua. “Tôi nhận ra mình thà chết chứ không tung ra cửa hàng như vậy,” Erich Ringewald, giám đốc sản phẩm tham gia phương án, nói. Bezos đồng ý bỏ đi phương án và bắt đầu lại. Trong khi đó, Apple ngày càng chứng tỏ vị trí thống trị trong lĩnh vực nội dung số. Cuối cùng, Amazon cho ra mắt cửa hàng MP3 vào năm 2007, với những bài hát không mã hóa theo DRM, người dùng có thể thoải mái sao chép. Tuy nhiên, Apple nhanh chóng đàm phán thỏa thuận tương tự và Amazon vẫn chỉ là kẻ tụt hậu trong lĩnh vực âm nhạc.

Đồng nghiệp và bạn bè của Bezos thường cho rằng sự chậm trễ của Amazon trong lĩnh vực nhạc số là do Bezos không thích thú với âm nhạc. Khi còn học phổ thông, Bezos học thuộc bức thư kêu gọi của

đài phát thanh Miami địa phương, trong nỗ lực đánh lừa bạn bè về kiến thức âm nhạc của ông trong khi trò chuyện.

Ngược lại, Steve Jobs sống và hít thở trong bầu không khí âm nhạc. Ông là người hâm mộ nổi tiếng của Bob Dylan, ban nhạc The Beatles và đã từng hẹn hò với ca sĩ Joan Baez. Sở thích cá nhân của Jobs ảnh hưởng đến chiến lược của Apple. Đam mê khác thường của Bezos cũng ảnh hưởng tương tự đến Amazon. Bezos không chỉ yêu sách – sách chiếm trọn tâm trí ông, mà còn cẩn thận xử lý từng chi tiết. Stewart Brand, tác giả cuốn *How Buildings Learn* hồi tưởng về khoảnh khắc giật mình khi Bezos đưa cho ông cuốn sách xuất bản năm 1995. Mỗi trang đều chi chít những ghi chú tỉ mỉ của Bezos.

Năm 2004, việc Apple thông tri nền âm nhạc số đã tạo ra trào lưu mới – tìm kiếm trên Amazon. Sách, nhạc và phim ảnh chiếm 74% doanh thu của Amazon trong năm đó. Nếu những loại hình này đều không thể tránh khỏi con đường chuyển sang kỹ thuật số, như những thành công của Apple chứng tỏ với âm nhạc, thì Amazon phải nhanh chóng tự bảo vệ. “Chúng tôi hốt hoảng và lo sợ về những gì iPod đã gây ảnh hưởng đến lĩnh vực kinh doanh âm nhạc của Amazon,” giám đốc John Doerr nói. “Chúng tôi lo ngại trên thị trường sẽ xuất hiện một loại thiết bị khác của Apple hoặc công ty nào đó sẽ nhả m vào lĩnh vực kinh doanh chủ chốt: Sách.”

Nhà đầu tư Bill Miller từ Legg Mason thường thảo luận với Bezos về chuyên gia kỹ thuật số khi hai người có cơ hội gặp mặt. “Tôi cho rằng điều khiến Bezos bất ngờ và cạnh tranh với Kindle là iPod, thiết bị khiến ngành kinh doanh âm nhạc chuyển mình, thay đổi mạnh mẽ hơn những gì Jeff nghĩ,” Miller nói. “Ông ấy luôn hiểu xu hướng chuyển sang kỹ thuật số nhưng ông không lường trước được lĩnh vực kinh doanh CD của Amazon lại nhanh chóng đi xuống như vậy.”

Cuối cùng Bezos nhận ra rằng nếu Amazon muốn tiếp tục cạnh tranh trong thị trường sách ở thời đại kỹ thuật số, công ty phải sở hữu thị trường sách điện tử giống như những gì Apple đã kiểm soát ngành âm nhạc. “Tự mình chiếm đoạt bớt doanh thu của công ty hơn là để kẻ khác làm,” Diego Piacentini phát biểu tại Trường Kinh doanh – Đại học Stanford vài năm sau đó. “Chúng tôi không muốn chung số phận với Kodak.” Câu chuyện nhắc đến gã khổng lồ tuổi đời trăm năm trong ngành nhiếp ảnh. Kỹ sư của hãng Kodak đã sáng chế ra nhiều chiếc máy ảnh kỹ thuật số vào những năm 1970. Nhưng lợi nhuận công ty vào thời điểm đó quá tốt nên những nhà quản lý không muốn chấp nhận rủi ro đầu tư vào chiến lược có mức lợi nhuận thấp hơn. Rõ ràng Bezos đang dự liệu cho ra đời thiết bị đọc sách điện tử chuyên nghiệp sớm nhất vào năm 2003 – cùng thời điểm Gemstar ra mắt Rocketbook. Andreas Weigend, kiến trúc sư trưởng trong thời gian ngắn của Amazon, nhớ lại Bezos đã trao đổi với đội kỹ thuật về một thiết bị như vậy và nói rằng “Nó sẽ là thiết bị sử dụng bằng một tay”. Weigend tưởng tượng về bàn tay còn lại có thể làm những gì, ông cười lớn và mọi người trong phòng họp cũng cười theo.

Năm 2004, đội ngũ quản lý của Amazon tính đến việc đóng cửa cửa hàng sách điện tử mới ra đời. Trên đó, Amazon bán chủ yếu sách định dạng tương thích cho Adobe và Microsoft. Bezos ghét tất cả đặc điểm của cửa hàng: số lượng và chủng loại sách giới hạn, giá bán cao và trải nghiệm của khách hàng khi tải về đọc sách trên màn hình PC hoặc PDA thì thật khủng khiếp. Tuy nhiên, Theo lời của Piacentini, Bezos, vẫn cương quyết theo đuổi sách điện tử. Mặc dù gặp phải những sai lầm triển khai ban đầu, nhưng sách điện tử rõ ràng là tương lai của ngành kinh doanh sách.

Sau vài tuần thảo luận, trong cuộc họp của nhóm S Team, Bezos thông báo Amazon sẽ tự mình phát triển thiết bị đọc sách điện tử

chuyên nghiệp để đọc văn bản dài. Đây là “sắc lệnh” đầy bất ngờ. Phát triển phần cứng là quá trình đắt đỏ và phức tạp. Và đây hoàn toàn không phải là thế mạnh của Amazon. Hiên nhiên trong công ty xuất hiện làn sóng phản đối gay gắt. Đặc biệt, Jeff Wilke có nền tảng chuyên môn và kiến thức trong ngành sản xuất nên định hình được những thách thức phía trước cho công ty nếu có sản xuất và bán thiết bị riêng. “Tôi đã nghĩ sẽ thực sự khó khăn và có thể thất bại. Tôi thực sự hoài nghi liệu đây có phải quyết định phù hợp để phân bổ nguồn lực công ty không,” ông nói. “Hóa ra hậu hết kịch bản dự đoán đều xảy ra và chúng tôi vẫn còn năng lượng vượt qua bởi vì Jeff không bị nhụt chí bởi những trở ngại trước mắt.”

Diego Piacentini cũng phản đối. Ông đã chứng kiến tận mắt Apple vật lộn ra sao để vượt qua những năm 1990 do dư thừa sản phẩm, phải loại bỏ lượng lớn hàng tồn kho. “Tôi và tất cả những ai suy nghĩ thấu đáo khác đều cho rằng đó là vụ đầu tư cực kỳ mạo hiểm,” ông nói.

Bezos gạt bỏ toàn bộ những ý kiến phản đối và khẳng định cho rằng, để thành công trong lĩnh vực sách như Apple đã làm được trong âm nhạc, thì Amazon cần kiểm soát toàn bộ trải nghiệm khách hàng, kết hợp thiết bị phần cứng chạy mượt mà với kho sách kỹ thuật số dễ dàng sử dụng. “Chúng ta sẽ dùng cách riêng để giành lấy những tài năng,” ông nói với đội ngũ quản lý trong cuộc họp. “Tôi biết rõ điều này sẽ rất khó khăn. Chúng ta sẽ học hỏi dần cách làm trong quá trình thực hiện.”

Những quản lý cấp cao tuân theo những ý tưởng của Jeff Bezos được nhân viên trong công ty gán cho biệt danh “*Jeff Bots*” (Những chú rô bốt của Jeff). Cụm từ đùa cợt nhạo báng, ẩn chứa cả sự ghen tị lộ liễu, ám chỉ sự tận tâm mù quáng cũng như trung thành và hiệu quả. Những Jeff Bots tiếp nhận các ý tưởng vĩ đại của vị CEO rồi tung ra

thế giới và tận tụy thực hiện theo. Họ hoàn toàn thấm nhuần triết lý kinh doanh của Bezos và tạo dựng góc nhìn thế giới của bản thân theo đó. Họ tường thuật tư tưởng Jeff như những chú vẹt – cách họ bắt đầu từ khách hàng và làm việc cho công ty sau đó... – như thể cuộc sống của họ gắn chặt với nó. Bạn sẽ tận mắt chứng kiến khả năng phát biểu cực kỳ trôi chảy về những đóng góp của Amazon và triết lý kinh doanh đồng cảm cùng khách hàng khi phỏng vấn một Jeff Bot. Họ thà tự nhai răng hàm của mình còn hơn tiết lộ những chủ đề mà Amazon không cho phép công khai – những nội dung như cạnh tranh và bất kỳ vấn đề gì có thể xảy ra với sản phẩm.

Trong suốt lịch sử của Amazon, có lẽ không Jeff Bot nào trung thành và dám làm như Steve Kessel, quản lý cấp cao sinh ra ở Boston, tốt nghiệp Đại học Dartmouth và Trường Kinh doanh – Đại học Stanford, gia nhập Amazon vào năm 1999. Những năm đầu ở công ty, ông điểu hành phân nhóm sách. Khi đó, Amazon đang xây dựng mô hình quan hệ trực tiếp với các nhà xuất bản và cố gắng xoa dịu nỗi lo của họ về bên thứ ba kinh doanh sách cũ trên trang web. Trong suốt giai đoạn đầy thách thức, cam go của Amazon, Bezos đã tin tưởng ông tuyệt đối.

Một ngày vào năm 2004, Bezos gọi Kessel vào văn phòng và đột ngột tước đi vị trí công việc, cùng với tất cả trách nhiệm và nhân viên cấp dưới. Ông muốn Kessel đảm nhiệm mảng kinh doanh kỹ thuật số non trẻ của Amazon. Kessel nghi ngờ. “Phản ứng đầu tiên là tôi đang có công việc tốt nhất trên thế giới,” ông nói. “Jeff nói về việc xây dựng những thứ hoàn toàn mới và tôi bắt đầu hứng thú với những thách thức đặt ra.” Bezos hoàn toàn tin rằng Kessel có khả năng điểu hành tốt cùng lúc cả lĩnh vực kinh doanh số và truyền thống. “Nếu điểu hành cả hai lĩnh vực, anh sẽ không bao giờ bỏ qua cơ hội kinh doanh số,” Bezos nói.

Trước đó, Bezos và đội ngũ quản lý đã hào hứng thảo luận về một cuốn sách khác sẽ gây ảnh hưởng sâu sắc đến chiến lược của công ty trong giai đoạn sau: *Thế lưỡng nan của nhà cải cách* (The Innovator's Dilemma) của giáo sư trường Harvard, Clayton Christensen. Christensen viết rằng những công ty lớn thất bại không phải vì họ muốn trốn tránh thay đổi đột phá, mà bởi vì họ không sẵn sàng thâm nhập vào những thị trường mới đầy hứa hẹn do chúng có thể làm giảm sút thị trường kinh doanh truyền thống và không đáp ứng yêu cầu tăng trưởng trong ngắn hạn. Ví dụ trong trường hợp của Sears, công ty đã thất bại khi chuyển từ cửa hàng bách hóa sang bán hàng giảm giá; IBM không thể chuyển từ máy tính truyền thống công kềnh sang máy tính nhỏ gọn. Theo như Christensen viết trong cuốn sách, những công ty giải quyết thành công vấn đề tiến thoái lưỡng nan bằng cách “xây dựng những bộ phận tự quản độc lập phụ trách xây dựng những ngành kinh doanh mới và độc lập dựa trên công nghệ mới”.

Học hỏi những điều viết trong cuốn sách, Bezos tách Kessel khỏi bộ phận kinh doanh truyền thống của Amazon. “Nhiệm vụ của anh bây giờ là phải tiêu diệt chính ngành kinh doanh chủ đạo hiện nay của chúng ta,” ông nói với Kessel. “Tôi muốn anh hành động như thể mục tiêu nhắm đến là phải buộc những ai kinh doanh sách bản cứng truyền thống thất nghiệp.” Bezos nhấn mạnh mức độ cấp thiết của kế hoạch. Ông tin rằng nếu Amazon không đứng đầu thế giới trong thời đại sách số thì Apple hoặc Google sẽ chiếm lấy. Khi Kessel hỏi Bezos về thời hạn phát triển hoàn thiện chiếc máy đọc sách số đầu tiên, Bezos nói với ông: “Về cơ bản là anh đã muộn rồi.”

Bản thân không có kiến thức về lĩnh vực phần cứng và công ty chưa có nguồn lực nào cả, nên Kessel đã đề ra nhiệm vụ tìm kiếm dữ liệu nguồn từ Thung lũng Silicon. Ông gặp gỡ những chuyên gia

phần cứng của Apple, Palm và những quản lý từ công ty thiết kế công nghiệp nổi tiếng Ideo. Ông thấy rằng Amazon không chỉ cần nhà thiết kế mà cả kỹ sư điện tử, kỹ sư cơ khí, kỹ sư kết nối không dây – một danh sách dài.

Thực hiện theo những lời chỉ dẫn của Christensen như thế đó là công thức nấu nướng, Kessel thành lập một chi nhánh khác ở Palo Alto, ngoài A9 đã có. Ông tuyển dụng Gregg Zehr, quản lý chi nhánh mới. Gregg là cựu phó chủ tịch phụ trách kỹ thuật của Palm Computing. Jateen Parekh, cựu kỹ sư của nhà sản xuất thiết bị giải mã tín hiệu ReplayTV (đội thủ cạnh tranh giai đoạn đầu của TiVo), trở thành nhân viên đầu tiên và một số kỹ sư khác tham gia sau đó. Do không có văn phòng nên họ đã lấy một phòng trống trong trụ sở A9. Zehr và đồng nghiệp chịu trách nhiệm nghĩ ra một cái tên, sao cho lời cuối được những kỹ sư thông minh và giỏi nhất của Thung lũng Silicon. Cuối cùng, họ quyết định sử dụng tên Lab126. Số 1 đại diện cho a, 26 đại diện cho z; ám chỉ giấc mơ đem đến cho khách hàng mọi cuốn sách từng xuất bản từ a đến z của Bezos.

Zehr và nhóm của ông dành vài tuần đầu nghiên cứu khả năng phát triển hộp giải mã tín hiệu kết nối Internet và thậm chí chiếc máy chơi nhạc MP3. Cuối cùng, những kỹ sư phần cứng mới của Amazon được trao sứ mệnh: Họ sẽ phát triển thiết bị đọc sách điện tử. “Chúng tôi được chỉ đạo thực hiện một sứ mệnh lớn với sự tập trung điên cuồng,” Tom Ryan, kỹ sư phần mềm từ Palm mà Zehr kéo về mùa thu năm đó, nói. “Khát khao được trở thành Apple.”

Năm sau, nhóm sáp nhập nơi làm việc cùng A9. Khi trung tâm nghiên cứu A9 chuyển về văn phòng cũ của công ty luật tại Lytton và Alma trong trung tâm Palo Alto, Lab126 chuyển theo họ và nhận thư viện cũ của công ty luật. Họ nghiên cứu những thiết bị đọc sách điện tử đang có trên thị trường, như Sony Libre sử dụng pin chữ A và có doanh số thấp. Họ nhận định rằng thị trường vẫn đang có nhiều

ơ hội rộng mở. “Thiết bị duy nhất chưa được ai phát triển hoàn hảo trên thị trường,” Parekh nói.

Lab126 sớm được tiếp thêm nguồn lực, tuy nhiên nhóm cũng phải tranh đấu với những hình dung không giới hạn của Bezos. Người sáng lập Amazon muốn thiết bị đọc sách mới phải dễ dàng sử dụng đối với cả người cao tuổi và ông cho rằng thiết kế thiết bị làm việc với mạng Wifi thì quá phức tạp cho những người sử dụng không thạo công nghệ. Ông không muốn bắt khách hàng kết nối thiết bị với máy tính, nên cách duy nhất thay thế là thiết lập truy cập không dây với nhà mạng, tương tự như găng điện thoại di động vào mỗi thiết bị. Chưa có điều gì tương tự trước đó được thử. Bezos khẳng định rằng khách hàng không nên biết liệu có kết nối không dây khả dụng không hay thậm chí là cả việc phải trả tiền truy cập. “Tôi nghĩ điều đó thật điên rồ, thực sự tôi nghĩ vậy đó,” Parekh nói.

Trong những tháng đầu, danh sách tính năng thiết kế ban đầu của Kindle được lập ra. Zehr và Parekh quyết định khám phá công nghệ màn hình đen trắng tốn ít năng lượng có tên E Ink mà nhiều năm trước Martin Eberhard cho rằng quá thô sơ và tốn kém.

Không như màn hình LCD, công nghệ này cho kết quả hiển thị tốt dưới ánh sáng chiếu trực tiếp, tiêu thụ ít năng lượng và cực kỳ dễ đọc. Amazon đã gặp may. Công nghệ hoàn toàn phù hợp khi đọc sách nhiều trang trên thiết bị (và thực sự khủng khiếp cho những ứng dụng khác) chỉ vừa hoàn thiện sau một thập kỷ phát triển.

Trong những tháng kinh hoàng của năm 2004, những kỹ sư đầu tiên của Lab126 đã chọn tên mã cho dự án mới. Trên bàn làm việc của Zehr có cuốn *Thời đại kim cương* (The Diamond Age) của Neal Stephenson, tiểu thuyết viễn tưởng về một kỹ sư đánh cắp cuốn



sách quý cho con gái, Fiona. Những kỹ sư Lab126 nghĩ rằng cuốn sách hư cấu trong tiểu thuyết sẽ trở thành hình mẫu cho những gì họ đang phát triển. Michael Cronan, nhà thiết kế đồ họa người San Francisco và phụ trách marketing, sau này được thuê để đặt tên chính thức cho thiết bị. Ông đưa ra cái tên Kindle, gợi ý tưởng về việc bắt đầu đám cháy lớn, nó vừa là danh từ, vừa là động từ. Tuy nhiên trước đó, nhóm Kessel vẫn gọi thiết bị với cái tên Fiona và cố gắng thuyết phục Bezos giữ lại nhưng thất bại. Dù sao, khao khát tri thức của Fiona trong thế giới tiểu thuyết hư cấu của Stephenson cũng trở thành vị thánh bảo trợ Amazon trong hành trình mạo hiểm tiến vào thế giới số.

Zehr và đồng nghiệp tại Lab126 đảm trách xây dựng phần mềm và phát triển mối quan hệ với các nhà sản xuất châu Á. Văn phòng San Francisco của công ty thiết kế toàn cầu Pentagram chịu trách nhiệm thiết kế thiết bị đọc sách điện tử mới của Amazon. Zehr đã từng cộng tác cùng Robert Brunner tại Apple trong những năm 1990 và ông giới thiệu Brunner với Steve Kessel cùng gợi ý rằng Pentagram có thể cung cấp phương thức hợp tác nhanh chóng và riêng biệt hơn những công ty lớn hơn như Ideo. Brunner phân công hai nhân viên Tom Hobbs và Symon Whitehorn phụ trách công việc.

Những nhà thiết kế của Pentagram đều là người Anh, bắt đầu nghiên cứu việc đọc sách trên thực tiễn – những phương diện hành vi của thú giải trí như cách người đọc lật trang và giữ sách trên tay. Họ tự mình đọc sách trên những thiết bị đọc sách điện tử hiện có trên thị trường, như chiếc Sony Libre, Rocketbook cũ, cũng như trên những chiếc PDA như iPaq của Compaq và Treo của Palm. Họ chọn lựa nhóm đối tượng người đọc để nghiên cứu, và tiến hành phỏng vấn qua điện thoại. Thậm chí nhóm thiết kế còn đến Seattle nói chuyện trực tiếp với Bezos, cố gắng nghiên cứu hành vi đọc sách của con người đã được chấp nhận trong hàng trăm năm. Nghiên cứu

cho ra kết quả quan trọng là một cuốn sách hay sẽ biến mất trên tay người đọc. Sau này, Bezos gọi đây là mục tiêu thiết kế đỉnh cao. “Kindle cũng phải tạo ra cảm giác đó, biến mất để bạn có thể bước vào thế giới của tác giả,” ông nói.

Những nhà thiết kế của Pentagram làm việc trong dự án Kindle trong gần hai năm. Họ gặp Steve Kessel, Greg Zehr và Charlie Tritschler – cựu nhân viên của Palm tham gia dự án Lab126 – vào mỗi sáng thứ Ba tại A9 ở Palo Alto và sau đó là văn phòng mới của Lab126 ở Mountain View. Họ định kỳ bay đến Seattle để báo cáo tình hình tiến độ công việc cho Bezos và phải trình bày với vị CEO, theo chuẩn Amazon, báo cáo tường thuật dài sáu trang.

Những cuộc họp bao giờ cũng sẽ dằn căng thẳng. Hobbs, Whitehorn và muốn bỏ qua tính năng phức tạp và tạo ra sản phẩm càng đơn giản, càng hiệu quả càng tốt. Bezos cũng muốn thiết kế đơn giản nhưng khẳng định phải có bàn phím để người dùng có thể tìm kiếm sách và viết chú thích dễ dàng. (Ông hình dung hình ảnh ngồi trong taxi cùng nhà bình luận Walt Mossberg của *Wall Street Journal* và tìm kiếm rồi tải sách điện tử về ngay trong xe.) Bezos mang theo thiết bị nhắn tin của BlackBerry và nói với những nhà thiết kế: “Tôi muốn các anh kết hợp chức BlackBerry và sách.”

Trong chuyến đi đến Seattle, những nhà thiết kế kiên quyết mang theo các sản phẩm mẫu không có bàn phím. Bezos nhìn khiến họ bối rối. “Nhìn này, chúng ta đã nói về điều này,” ông nói. “Tôi có thể sai nhưng tôi ở vị trí cao hơn các anh.” “Tôi nhớ rằng cuộc họp sau đó diễn ra trong yên lặng,” Hobbs nói. Họ tuân theo chỉ đạo và thiết kế bàn phím dựa theo phong cách BlackBerry, trong khi cố gắng điều tiết góc ngón tay người đọc sao cho có thể di chuyển đọc thiết bị.

Tranh cãi tương tự cũng xảy ra với tính năng kết nối không dây. Những nhà thiết kế của Pentagram không thể hiểu nổi làm cách nào tính năng kết nối không dây có thể thỏa mãn bài toán kinh tế và đưa ra giả thuyết rằng Amazon sẽ phải yêu cầu người dùng trả thêm phí kết nối không dây mỗi lần khách hàng mua sách. Họ đề ra phương án giải quyết yêu cầu Kindle kết nối kho sách qua máy tính tương tự của iTunes. Bezos phản đối. “Hãy xem tình huống này. Tôi đang đến sân bay. Tôi cần đọc cuốn sách nào đó. Tôi muốn truy cập ngay trên thiết bị và tải về ngay trên ô tô.”

“Nhưng ông không thể làm điều đó,” Hobbs đáp lại.

“Tôi sẽ quyết định những gì tôi có thể làm,” Bezos nói. “Tôi sẽ quyết định và nó sẽ không giống mô hình kinh doanh mà anh hiểu đâu. Anh là nhà thiết kế, tôi muốn anh thiết kế như vậy và tôi sẽ đưa ra mô hình kinh doanh.”

Pentagram tham gia dự án Fiona đến giữa năm 2006. Sau này, Lab126 thuê đội ngũ thiết kế riêng và tiếp nhận toàn bộ dự án. Những nhà thiết kế của Pentagram sẽ vừa yêu vừa ghét Kindle, khi cuối cùng họ nhìn thấy nó xuất hiện trên thị trường. Nó trông quá lộn xộn với dãy bàn phím, thiết kế nhìn quá rườm rà. Sau khi kết thúc dự án, Symon Whitehorn rời Pentagram đến làm cho Kodak. Ông thuê Tom Hobbs và họ cùng nhau tạo ra máy ảnh kỹ thuật số độc đáo, cho phép người chụp ảnh đưa hiệu ứng màu cổ điển Kodachrome vào mỗi bức hình. Thiết bị báo trước cho sự ra đời các ứng dụng trên điện thoại di động như Instagram. Kodak đã khai tử dự án trước khi đưa thiết bị ra thị trường.

Khi Pentagram rời dự án Kindle, thiết bị gần như đã sẵn sàng và chuẩn bị tung ra thị trường, tuy nhiên vì một số lý do nên bị trì hoãn. E Ink đã gửi màn hình từ châu Á và do khác biệt về nhiệt độ và độ ẩm, nên lô hàng bán ra trên thị trường có độ tương phản thấp

hoặc bị mờ khi sử dụng thường xuyên. Intel bán bộ phận sản xuất chip xử lý XScale mà Amazon sử dụng trên chiếc Kindle cho công ty chip Marvell. Qualcomm và Broadcom, hai công ty công nghệ kết nối không dây sản xuất chip kết nối dữ liệu cho chiếc Kindle, kiện nhau vào năm 2007 và dường như tòa án sẽ không cho phép một số chip chính của Kindle nhập vào Mỹ. Chính bản thân Bezos cũng khiến kế hoạch ra mắt sản phẩm chậm lại, ông luôn tìm thấy chip chưa hài lòng của thiết bị và yêu cầu chỉnh sửa.

Dự án Kindle bị trì hoãn quá lâu đến nỗi nó trở thành chủ đề bàn tán dai dẳng trong nội bộ công ty, mặc dù không ai được biết về sự tồn tại của dự án. Trong một cuộc họp các bên tại rạp hát Moore vào mùa thu năm 2006, ai đó đứng dậy và đặt ra câu hỏi, “Anh có thể cho chúng tôi biết Lab126 là gì không?”

Bezos đáp trả cộc cằn: “Nó là trung tâm phát triển ở phía bắc California. Câu hỏi tiếp theo.”

Để dự án Kindle thành công trong dài hạn, Amazon cần kho sách điện tử – tựa sách phong phú, đa dạng. Bezos đã chứng kiến Rocketbook và sau này là Sony Reader lâm vào tình cảnh khó khăn vì lượng sách ít ỏi. Chẳng có nhiều đầu sách điện tử cho chủ sở hữu thiết bị. Mục tiêu của ông là phải xây dựng kho sách một trăm nghìn tựa sách, gồm 90% các đầu sách bán chạy nhất theo tờ *New York Times*, sẵn sàng tải về khi thiết bị được tung ra thị trường. Vào thời điểm đó, các nhà xuất bản đã số hóa những sách mới xuất bản có doanh số tốt, vào khoảng 20.000 tựa sách. Kho sách Kindle hoàn thành đã giúp ông hiện thực hóa phần nào giấc mơ về cửa hàng triệu đô, một thư viện lưu trữ toàn diện, cực kỳ thuận tiện cho khách hàng truy cập. Và để hiện thực hóa giấc mơ này, Amazon sẽ phải gây áp lực, phỉnh phờ và thậm chí cả đe dọa một số đối tác lâu năm, những công ty đã coi Amazon như đối tác tin cậy tuyệt đối.

Trở lại những ngày đầu, mối quan hệ giữa Amazon và những nhà xuất bản sách thường đơn giản và phần nhiều mang tính cộng sinh. Công ty lấy hậu hết sách từ Ingram, Baker & Taylor và những nhà phân phối khác. Trong vài trường hợp hiếm hoi khi những nhà phân phối này không còn tựa sách trong kho, Amazon mua trực tiếp từ nhà xuất bản. Điều này thường xuyên xảy ra nhưng không có cuộc chạm trán đáng kể nào trong những năm đó. Bezos thường phát biểu công khai rằng những nhà xuất bản ghét khách hàng nhận xét tựa sách của họ, sợ rằng những lời lẽ chỉ trích gay gắt, nặc danh trên mạng có thể làm giảm doanh số. Những nhà xuất bản và Hiệp hội tác giả cũng phản nản về sự xuất hiện của người bán sách, bên thứ ba kinh doanh sách cũ trên trang web.

Sinh sống tại Seattle, cách xa thành phố New York, Bezos gây dựng vài mối quan hệ bạn bè với thế giới xuất bản. Một trong những mối quan hệ cá nhân hiếm hoi đó là với Larry Kirshbaum, vị CEO của tập đoàn Time Warner và bộ óc tuyệt vời, James Patterson, cùng vài tác giả khác. Kirshbaum tin tưởng sâu sắc vào sứ mệnh của Amazon, nên ông đã mua cổ phiếu công ty trong đợt phát hành lần đầu ra công chúng vào tháng Năm năm 1997. Vài tháng sau, trong một đêm mưa tầm tã ở Manhattan, Bezos và Kirshbaum dạo bộ qua sáu khu nhà từ tòa nhà Time-Life để tham gia bữa tiệc do Rupert Murdoch tổ chức cho Jane Friedman, vị CEO mới của chi nhánh sách HarperCollins của tập đoàn News. Những người có ảnh hưởng lớn trong lĩnh vực xuất bản đều tập trung tại quán Monkey Bar trên đường Fifty-Fourth. Trong một đêm hiếm hoi, Bezos mở rộng mối quan hệ với những nhân vật quan trọng trong ngành mà Amazon đang ấp ủ ý định thay đổi những điều không tưởng. “Một trong những khoảnh khắc mà bạn sẽ nhớ mọi điều,” Kirshbaum người sẽ trở thành giám đốc chi nhánh xuất bản New York của Amazon vào năm 2011, nói. “Thực ra, tôi nghĩ Bezos vẫn nợ tôi chiếc ô.”

Amazon bắt đầu theo đuổi mục tiêu lợi nhuận bằng mọi giá sau thời điểm chuyển giao thế kỷ và thái độ của công ty với thế giới sách bắt đầu thay đổi. Trước 2004, Amazon bán lượng lớn sách tại thị trường Mỹ. Do vậy, công ty tìm kiếm những điều khoản hợp tác tài chính có lợi hơn với những nhà xuất bản và cố gắng thu về những lợi ích đến từ quy mô tăng trưởng nhanh chóng. Trong suốt những năm then chốt này, người phụ trách mối quan hệ giữa Amazon với các nhà xuất bản là Lyn Blake, người có nhiều năm kinh nghiệm hoạt động trong ngành.

Blake gia nhập Amazon năm 1999. Công việc đầu tiên bà đảm nhiệm là thiết lập mối quan hệ trực tiếp, gần gũi hơn với các nhà xuất bản và xây dựng tiêu chuẩn đóng gói sách chuyển cho các trung tâm FC của Amazon. Blake đề ra nhiều quy định và phân tích chuỗi cung ứng sách của Amazon, giám sát tạo ra hệ thống tự động mua hàng từ bất kỳ nguồn nào – nhà phân phối hay nhà xuất bản – đang có sách trong kho và chào giá tốt nhất. Bà khởi động chương trình đồng hợp tác đầu tiên của Amazon, bán những vị trí đẹp trên trang web cho những nhà xuất bản sẵn sàng trả thêm phí quảng cáo. Đây là những chiến thuật thông thường để tạo lợi nhuận của bất kỳ nhà bán lẻ lớn nào và Blake học được từ những chuỗi bán lẻ khác trong thời gian ở Macmillan.

Blake là nhà quản lý khác thường ở Amazon. Bà từ chối mang BlackBerry và rời văn phòng hàng ngày vào lúc năm giờ để gặp cô con gái ở nhà. Bà là nhà thương thuyết cứng rắn và biết cách tránh né Đạo luật Robinson-Patman ra đời năm 1936. Đạo luật chống độc quyền cấm các nhà sản xuất bán hàng hóa cho các nhà bán lẻ lớn ở mức giá thấp hơn giá bán cho những đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn. Từng ở phía bên kia bàn đàm phán, bà hiểu những yêu cầu của nhà xuất bản sách và thường biện hộ nâng đỡ cho họ khi trao đổi nội bộ trong công ty. “Mối quan hệ của tôi với các nhà xuất bản lớn rất

tốt,” Blake nói. “Tất nhiên tôi thúc đẩy họ làm việc tốt hơn và chăm chỉ hơn, nhưng khi họ có vấn đề với chúng tôi, tôi sẵn sàng thảo luận để giải quyết.”

Hành động mang tính dung hòa của Blake dần trở nên không vừa mắt ông chủ. Bezos đã theo đuổi mục tiêu cung cấp sách giá thấp cho khách hàng trong nhiều năm và để cung cấp nguồn tài chính cho những chương trình như chuyển hàng siêu tiết kiệm và Prime, ông ép Blake và nhóm của bà phải đạt được thỏa thuận điều kiện tài chính với các nhà xuất bản sách có lợi hơn cho Amazon và tăng tỉ suất lợi nhuận bất cứ khi nào có thể. Bezos tin rằng Amazon sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng cho những lợi ích công ty đem đến cho ngành sách. Trang web có hàng triệu đầu sách, không chỉ 150.000 hay số sách bày trên giá sách trong các cửa hàng sách của Barnes & Noble. Không như các nhà bán lẻ truyền thống, Amazon trả lại số lượng sách không bán được rất ít và thường ở mức dưới 5%. Các chuỗi bán sách lớn thường trả lại 40% số sách lấy từ các nhà xuất bản và nhận toàn bộ số tiền sách. Một thỏa thuận gần như độc vô nhị trong ngành bán lẻ.

Năm 2004, phòng mua sách Amazon đang tích lũy sức mạnh cho trận chiến quyết liệt sắp diễn ra. Nhân viên mua sách tham gia khóa đào tạo kỹ năng đàm phán, cũng như những mức giới hạn và linh hoạt trong Đạo luật Robinson-Patman. Blake vừa ép các nhà xuất bản nhượng bộ, trong khi vẫn nhắc nhở ông chủ rằng nếu các nhà xuất bản chống đối, Amazon có thể bị tổn thất. “Có những thời kỳ khi ngồi bên trong Amazon, chúng tôi sợ rằng ngành xuất bản sẽ lấy đi tất cả,” Erick Goss, giám đốc cấp cao của phân nhóm sách, nói. “Lyn là đại sứ của chúng tôi. Tôi đánh giá cao bà vì vẫn duy trì được mối quan hệ trong thời kỳ khó khăn như vậy.”

Amazon tiếp cận những nhà xuất bản lớn một cách quyết liệt. Công ty đưa ra những điều kiện như chiết khấu cao hơn cho đơn

hàng số lượng lớn, thời gian thanh toán lâu hơn và phương thức chuyển hàng sao cho Amazon nhận được chiết khấu cao từ UPS. Đối với các nhà xuất bản không tuân theo, Amazon đe dọa đẩy sách họ xuất bản ra khỏi hệ thống giới thiệu và cá nhân hóa tự động cho khách hàng. Điều này đồng nghĩa với việc danh sách tác phẩm giới thiệu cho khách hàng của Amazon sẽ không có họ. “Các nhà xuất bản không thực sự hiểu Amazon. Họ quá ngây thơ về những điều đang diễn ra với danh sách sách của họ,” Goss nói. “Đa số họ không biết rằng doanh số của họ tăng là do danh sách sách của họ tiếp cận được với khách hàng trên trang web.”

Amazon dễ dàng chứng tỏ sức mạnh thao túng thị trường. Khi một nhà xuất bản không đầu hàng thì công ty sẽ ngừng chạy thuật toán đề xuất cho những cuốn sách do nhà xuất bản đó phát hành, và doanh số thường sẽ giảm khoảng 40%. “Thông thường, sẽ mất khoảng 30 ngày trước khi họ quay lại và nói, làm sao chúng tôi có thể quay lại được?” Christopher Smith, nhân viên phụ trách mua sách, nói.

Bezos liên tục thúc ép. Ông yêu cầu Blake đòi hỏi điều khoản có lợi hơn nữa từ các nhà xuất bản nhỏ nhất, các công ty sẽ phá sản nếu họ không có doanh số ổn định từ Amazon. Nhân viên làm trong phân nhóm sách gọi chương trình trên là dự án linh dương Gazelle. Bezos đã gợi ý cho Blake trong cuộc họp rằng, Amazon nên tiếp cận những nhà xuất bản nhỏ như cách loài báo đốm Cheetah rượt đuổi con linh dương Gazelle yếu đuối.

Năm trong dự án Gazelle, nhóm của Blake phân loại các nhà xuất bản theo mức độ phụ thuộc vào Amazon và chọn những công ty phụ thuộc, dễ bị tổn thương nhất để đàm phán. Ba nhân viên mua sách vào thời điểm đó nhớ về việc thực hiện kế hoạch. Blake nói rằng Bezos đề cập đến sự tương đồng giữa báo đốm Cheetah và linh dương Gazelle chỉ là nói đùa thôi và chương trình được triển khai



quá mạnh tay. Tuy nhiên, chương trình rõ ràng cho thấy chính sách thực tế khi tiếp cận các nhà xuất bản, một thái độ tàn nhẫn khiến ngay cả nhân viên Amazon cũng giật mình. Chẳng bao lâu sau khi dự án Gazelle được triển khai, luật sư của Amazon biết về chương trình và kiên quyết bắt đổi thành chương trình đàm phán với các nhà xuất bản nhỏ, một cái tên ôn hòa hơn.

Chương trình gây ra sự hoảng loạn trong các nhà xuất bản. Công ty mà họ từng nhìn nhận như một đối trọng đáng mừng cho chuỗi phân phối sách, giờ đây cho thấy những yêu cầu mới. Những yêu cầu đưa ra hoàn toàn núp dưới danh nghĩa đem lại lợi ích cho khách hàng của Amazon, nhưng dù như vậy thì điều đó vẫn đáng ngại. Khi Amazon chuyển phần chi phí tiết kiệm sang cho khách hàng bằng cách giảm giá vận chuyển hoặc miễn phí giao hàng, các nhà bán lẻ sách truyền thống bị gây sức ép nặng nề, bao gồm cả cửa hàng sách độc lập và càng làm tăng sức mạnh đối với thị trường của Amazon.

Cũng vào thời điểm này, đại diện của Amazon yêu cầu các nhà xuất bản cung cấp danh sách các tựa sách cho chương trình Tìm kiếm bên trong cuốn sách. Trong khi đó, năm một phần trong nỗ lực xây dựng cơ sở dữ liệu cho việc tìm kiếm sách trực tuyến, Google đã bắt đầu tiến hành quét chuyển đổi dạng số cho những cuốn sách bản cứng mà không được sự chấp thuận của chủ sở hữu bản quyền. Năm 2005, Hiệp hội tác giả và Hiệp hội nhà xuất bản Mỹ bắt tay đâm đơn kiện Google lên tòa án liên bang. Vụ kiện là câu chuyện tiếp nối lịch sử tranh chấp pháp lý phức tạp diễn ra trong ngành. Tuy nhiên, có thể thấy rằng các nhà xuất bản sách đang ngày càng lo sợ: Họ sợ mất quyền kiểm soát lĩnh vực kinh doanh của mình cho các công ty Internet có tiềm lực vốn dồi dào tại Bờ Tây. Những công ty theo đuổi kinh doanh sách với suy nghĩ rằng sắc thái văn học đều được gói gọn trong các thuật toán.

Lyn Blake rời Amazon vào đầu năm 2005. Bà đạt được thành công về tiền bạc ngoài mong đợi và muốn dành thời gian bên gia đình. Bà thú nhận rằng bà cũng nhìn thấy cách tiếp cận tuyệt giao của Amazon trong mối quan hệ với các nhà xuất bản. “Có thể tôi đã nhìn thấy rằng công ty đang hướng theo cách tiếp cận đó,” bà nói. “Tôi thích hợp tác kinh doanh mà cả hai bên đều nhận được lợi ích. Điều này có nghĩa là đàm phán có thể diễn ra theo cách dung hòa.”

Những người kế nhiệm bà không theo định hướng chia sẻ lợi ích với các nhà xuất bản hay tiếp cận xã giao khéo léo, mềm mỏng. Trước khi rời đi, Blake đề cử Randy Miller, một trong những người sáng lập phân nhóm hàng trang sức của Amazon, đảm nhiệm công việc quan hệ với các nhà cung cấp sách tại châu Âu. Theo những gì Miller thú nhận, ông càng ngày càng ép các nhà xuất bản sách để Amazon nhận được những điều khoản thỏa thuận tài chính có lợi. Ông chia các nhà xuất bản châu Âu theo nhóm, dựa theo tiêu chí về doanh số và tỉ suất lợi nhuận mà Amazon nhận được. Sau đó, vẫn bằng chiêu thức đe dọa giảm quảng bá trên trang web, ông và đồng nghiệp thuyết phục các nhà xuất bản giao hàng chậm thay đổi điều khoản hợp tác có lợi cho Amazon. Miller nói rằng ông và đồng nghiệp đặt tên cho chương trình là Trả để chơi. Một lần nữa, luật sư Amazon biết được và đổi tên thành Chương trình sắp xếp lại các nhà cung cấp.

Năm sau, Miller liên hệ với chi nhánh châu Âu của nhà sách Randon, Hachette và Bloomsbury, nhà xuất bản seri truyện nổi tiếng Harry Potter. “Tôi đã làm mọi thứ có thể để giảm sức hút của họ,” ông nói. Ông bán giá không chiết khấu và xóa sách khỏi công cụ giới thiệu sách của Amazon cho khách hàng; với một số sách, như sách du lịch, ông quảng bá sách từ đối thủ cạnh tranh của nhà xuất bản đó. Những phương thức mới của Miller đánh thẳng vào thân kinh của các tác giả thường xuyên xem bảng so sánh tác phẩm của

mình so với các tựa sách khác trên trang web. “Chúng tôi liên tục gặp gỡ các tác giả, nên chúng tôi biết ai thường xuyên xem bảng xếp hạng,” Miller nói. “Tôi biết những tác giả này sẽ gọi khi lần thứ hai nhìn thấy doanh số giảm.”

Những chiến thuật trên không chỉ riêng Amazon áp dụng. Cuối cùng công ty cũng học những mảnh khoe bán lẻ hiện đại trong ngành có tuổi đời trăm năm. Tỉ suất lợi nhuận thì có hạn. Điều khoản tài chính tốt hơn từ các nhà cung cấp sẽ trực tiếp tạo ra doanh thu cao – và xây dựng nền tảng cho mục tiêu giá rẻ hàng ngày trở thành hiện thực.

Walmart lão luyện trong chiến thuật ép buộc không ngừng lên các nhà cung cấp, dựa trên niềm tin rằng họ sẽ đem đến sản phẩm giá thấp, như tã lót, cho khách hàng trung lưu và thu nhập thấp ở Mỹ. Walmart nổi tiếng vì yêu cầu các nhà cung cấp mở văn phòng tại Bentonville, Arkansas và tích hợp sử dụng công nghệ nhất định, như chip RFIP vào sản phẩm. Công ty cũng được biết đến với chính sách tự quyết định giá trả cho sản phẩm và yêu cầu nhượng bộ gay gắt nếu công ty tin rằng tỉ suất lợi nhuận của nhà cung cấp quá cao.

Trong những năm đầu thành lập, khi các công ty như Sony và Disney từ chối bán hàng trực tiếp cho Amazon, thì Bezos nắm ở thế yếu. Ông biết rằng đây là trò chơi trực diện. Giờ đây, thế trận đã thay đổi. Các nhà cung cấp cần Amazon hơn là Amazon cần họ.

Trong thế chuyển dịch sức mạnh, Amazon bắt đầu ép các nhà xuất bản đưa sách lên Kindle.

Hai phái viên đại diện cho Kindle của Amazon gặp gỡ các nhà xuất bản ở New York và trình bày viễn cảnh không chắc xảy ra trong

tương lai. Dan Rose, phụ trách phát triển kinh doanh Amazon trong thời gian dài, đã nỗ lực kêu gọi các nhà xuất bản tham gia chương trình. Ông đến gặp các nhà xuất bản cùng cựu giám đốc sản phẩm của Microsoft, Jeff Steele.

Mục tiêu đặt ra từ nửa đầu năm 2006 là phải thuyết phục được các nhà xuất bản đang trong tâm trạng lo lắng đặt cược vào sách điện tử, mặc dù trước đó đã có nhiều tấm gương thất bại. Hai người gặp khó khăn khi thực hiện sứ mệnh được giao: Bezos không thực sự cho phép họ thừa nhận Kindle tồn tại, đây vẫn là bí mật lớn.

Do vậy, Rose và Steele buộc phải tiếp cận vấn đề vòng vo, đề cập đến Tìm kiếm bên trong cuốn sách và tiêu chuẩn sách điện tử do công ty Pháp, Mobipocket, mà Amazon thu tóm năm 2005 với mục đích thâm nhập thị trường sách điện tử. Sở hữu công nghệ Mobi cho phép sách điện tử Amazon tiếp cận nhiều loại thiết bị khác nhau như điện thoại di động và PDA.

Do không thấy được triển vọng phát triển sáng sủa của sách điện tử trong ngắn hạn, các nhà xuất bản miễn cưỡng tham gia. Họ đã số hóa hầu hết các đầu sách phổ biến theo chuẩn hỗ trợ của Sony, Adobe, Microsoft và Palm. Tuy nhiên, sách điện tử vẫn chỉ chiếm tỉ trọng doanh thu nhỏ. Việc số hóa toàn bộ sách cũng vẫn phải vấn đề về luật pháp. Những cuốn sách xuất bản trước cuối những năm 1990 đã gặp vấn đề khi không xác định rõ được ai là người thực sự sở hữu bản quyền số. Điều này dẫn đến việc các nhà xuất bản thường phải miễn cưỡng đặt lại vấn đề bản quyền với các tác giả và người đại diện của họ, và họ có thể nhân cơ hội này để đàm phán lại toàn bộ điều khoản hợp tác trước đó giữa hai bên.

Tiến độ công việc của Rose và Steele vẫn ỉ ạch. Bezos tăng thêm áp lực khi yêu cầu họ phải báo cáo hai tuần một lần về mục tiêu đạt 100.000 đầu sách điện tử. Mùa hè năm đó, cặp đôi cuối cùng

cũng thuyết phục được Bezos rằng không thể giữ kín quá bóng lâu hơn nữa: Họ phải để các nhà xuất bản biết về Kindle. “Một khi họ thấy thiết bị này, họ sẽ hào hứng về tương lai của nó,” Steele lập luận. Bezos miễn cưỡng đồng ý cho phép các nhà xuất bản xem chiếc Kindle mẫu, miễn là họ ký điều khoản bảo mật thông tin.

Mùa thu năm 2006, Amazon bắt đầu đưa thiết bị cho các nhà xuất bản xem. Khi đó, Fiona không để lại ấn tượng gì sâu sắc; nó chỉ như chiếc BlackBerry màu kem được kết hợp với chiếc máy tính điện tử. Thiết bị thường bị treo trong khi hoạt động. Các nhà xuất bản nghĩ rằng Amazon có thể đang tiếp cận sách điện tử theo cách tương tự Betamax, dịch vụ cung cấp video ở nhà thất bại của Sony vào những năm 1970. Họ thấy những đặc tính như: không màu, không chạy video, không đèn nền. Những mẫu sản phẩm đầu tiên không có kết nối không dây và hai phái viên Amazon cố gắng minh họa trải nghiệm sản phẩm của khách hàng khi sử dụng kết nối thẻ SD.

Trong những tháng nghiên cứu phát triển sản phẩm, các kỹ sư Amazon phát hiện ra Topaz, lõi tắt tiềm năng để đến mục tiêu. Topaz là chương trình quét tập tin số từ Tìm kiếm bên trong cuốn sách và định dạng tập tin quét ở dạng phù hợp cho Kindle. Amazon đưa ra giải pháp này cho các nhà xuất bản và thuyết phục họ rằng chi phí số hóa sách theo định dạng phù hợp cho Kindle sẽ giảm nhiều. Bản quyền độc quyền tập tin số hóa vẫn thuộc về Kindle. Những nhà xuất bản lớn như Simon & Schuster không muốn ngày càng phụ thuộc vào Amazon, nhưng vài nhà xuất bản nhỏ hơn tham gia nhiệt tình.

Đến năm 2007, Amazon đã có thể đưa ra phiên bản Kindle kết nối không dây và cuối cùng vài nhà xuất bản hiểu ra tiềm năng của sản phẩm. John Sargent, CEO của Macmillan và vài giám đốc điều hành khác đã thay đổi quan điểm khi họ nhận ra rằng thiết bị

sẽ đem đến cho khách hàng sự hài lòng tức thời – tải tức thì bất kỳ cuốn sách điện tử nào vào bất kỳ thời điểm nào – và trở thành cơ hội thành công cho Amazon, khác với kết cục thảm bại của Sony và những công ty đi trước. Tất nhiên, như Bezos lo lắng, thông tin sản phẩm bị rò rỉ ra bên ngoài. *Engadget*, blog công nghệ, đưa những chi tiết đầu tiên về thiết bị đọc sách điện tử mới của Amazon và ngay sau đó, Victoria Barnsley, CEO của HarperCollins Anh, khẳng định trong sự kiện của ngành rằng bà đã nhìn thấy thiết bị và nhận xét nó “khả ảnh tượng”.

Chiếc Kindle dự định được bán vào kỳ nghỉ lễ năm 2006. Tuy nhiên, thời hạn ra mắt bị lùi lại một năm do Bezos không ngừng gây áp lực cho Steve Kessel và đội của ông. Bezos ép họ chỉnh sửa những tính năng mới và hoàn thiện thư viện sách điện tử lớn hơn. Trước đó, Dan Rose đã rời Amazon và gia nhập mạng xã hội tiềm năng, Facebook, và Jeff Steele cùng nhóm của ông báo cáo trực tiếp cho Kessel. Steele cũng làm việc cùng giám đốc hàng hóa từ phân nhóm sách bản cứng, Laura Porco.

Porco, cử nhân Đại học bang Ohio do Lyn Blake tuyển dụng, là người ủng hộ trực tiếp và kiên định các mục tiêu của Amazon. Bà triệt để tôn sùng các quan điểm của Bezos, không ngừng hướng tới mục tiêu tăng tỉ suất lợi nhuận của Amazon trong mọi quan hệ hợp tác với các nhà cung cấp, bất kỳ khi nào có thể. Theo lời một đồng nghiệp của Porco, trước khi tham gia nhóm Kindle, bà gây chiến với các xưởng phim, kéo Disney ra khỏi danh sách giới thiệu của Amazon khi đang trong giai đoạn đàm phán (chiến thuật không thành công) và mâu thuẫn gay gắt với các nhà quản lý Warner Home Video đến nỗi xưởng phim căm bà không được ra vào các tòa nhà của họ. Một quản lý của nhà xuất bản Random House gọi bà là “cỗ máy công phá thành” của Amazon. Thậm chí đồng nghiệp cũng khiếp sợ trước sự tàn nhẫn khi thực hiện công việc của bà.

Vài năm sau khi đàm phán đầu tiên của Kindle diễn ra, một quản lý trong ngành xuất bản đến thăm Amazon và đề nghị làm việc tại công ty. Nhiệm vụ nhà quản lý phân nhóm sách của Amazon tham gia phỏng vấn ông, trong đó có cả Porco, người đưa ra câu hỏi duy nhất: “Chiến lược đàm phán của anh là gì?” Vị quản lý trả lời rằng, đàm phán thành công phải mang lại chiến thắng cho cả hai bên. Theo quan điểm nhìn nhận của Porco thì vị quản lý này (người không được nhận vào công ty) mang những tư tưởng “không hợp Amazon” và câu trả lời chính xác là một bên phải luôn giành chiến thắng.

Câu hỏi phỏng vấn không bắt buộc nhắm đến tuyển chọn bất kỳ vị trí quản lý cụ thể nào, nhưng cho thấy quan điểm của Amazon. Vào thời điểm đó, văn hóa đề cao bản thân tồn tại trong công ty. Những ai không thể theo tư tưởng đại diện lợi ích tuyệt đối cho Amazon và khách hàng của Bezos thì không ở lại được. Những ai có thể thì ở lại và thăng tiến trong sự nghiệp.

Erick Goss, cựu thành viên của một công ty sách, không còn chịu đựng được các Jeff Bot và chuyển đến Nashville. Goss chuyển đến công ty đối thủ, Magazines.com và Amazon đe dọa kiện ông vi phạm điều khoản không cạnh tranh. (Vấn đề được giải quyết nội bộ giữa hai bên sau đó.) Goss thừa nhận trong ông tồn tại những cảm xúc lẫn lộn về Amazon. Ông tự hào về những thử thách, khó khăn mà ông và đồng nghiệp đã vượt qua. Tuy nhiên, ông cũng cảm thấy khó khăn khi phải đi hòa bản thân giữa chiến thuật tiếp cận của công ty dành cho các đối tác và các giá trị Cơ đốc giáo. Ông nói rằng trong năm đầu tiên rời khỏi Amazon, ông bị mắc chứng rối loạn căng thẳng sau khủng hoảng.

Jeff Steele, quý ông thanh lịch, người chĩa mũi nhọn tấn công của Amazon vào các nhà xuất bản, cũng dần không thích phong cách công kích hung hăng của Amazon. “Tôi không thích bắt nạt người khác. Mọi thỏa thuận hợp tác kinh doanh hợp lý nên có chút gì đó

thỏa hiệp cho-và-nhận,” ông nói. “Tôi chỉ cảm thấy không thoải mái”. Và khi cô c nước tràn ly, Steele tranh cãi với Kessel về điều khoản thỏa thuận giữa Amazon và Nhà xuất bản Đại học Oxford, liên quan đến việc cung cấp từ điển số cho Kindle. Kessel muốn đàm phán lại hợp đồng đã nhất trí trước đó để đạt được điều kiện có lợi hơn cho Amazon. Steele nói thẳng với Kessel rằng thỏa thuận đã chốt và không đúng nguyên tắc xử sự thông thường nếu đàm phán lại. Sau đó, Steele tranh cãi nảy lửa với Laura Porco và Kessel đã yêu cầu ông gói gém đồ đạc và rời khỏi công ty. Porco thay thế đảm nhận dự án Kindle.

Bầu không khí trong vài tháng sau đó cực kỳ căng thẳng. Kèm theo những lời dụ dỗ ngọt nhạt dành cho các nhà xuất bản, thì Amazon cũng đồng thời đe dọa họ. Các nhà xuất bản không số hóa đủ theo danh mục và không tiến hành kịp theo yêu cầu đặt ra, đã trở thành những đối tượng bị đe dọa. Amazon nói rằng họ sẽ mất đi vị trí hiển thị ưu tiên trong kết quả tìm kiếm và giới thiệu sách dành cho khách hàng của Amazon. Nhiều năm trước, do phải đối mặt với sự đe dọa lớn hơn từ hành vi vi phạm bản quyền âm nhạc tràn lan, những công ty âm nhạc đã nằm gọn trong tay của Apple. Tuy nhiên, sách không dễ bị ăn cắp và chia sẻ trực tuyến nên các nhà xuất bản không phải đối mặt với vấn đề tương tự. Cuối cùng, Bezos phải biến Amazon thành một kho.

Điều gì xảy ra khi việc Amazon cầu cứu các nhà xuất bản giúp đỡ lại biến thành việc cha mẹ đe dọa con cái. Sau khi phát hiện ra công ty chưa có cuốn sách *Trăm năm cô đơn* (One hundred Years of Solitude) của nhà văn Gabriel Garcia Marquez, nằm trong danh sách sách của Oprah Winfrey, Porco gửi thư điện tử cho giám đốc bán hàng của nhà xuất bản Random House yêu cầu được biết tại sao không có. Bức thư đến vào lúc nửa đêm, có những lời lẽ khinh



thường và kích động đến nỗi nó được lan truyền rộng rãi trong các công ty xuất bản.

Các nhà xuất bản cảm thấy bị mắc kẹt trong cuộc tấn công dồn dập, những lời năn nỉ và đe dọa của Amazon và thay vì tăng tốc đáp ứng, họ trì hoãn. Porco và nhóm của bà đưa ra hết danh sách này đến danh sách khác cần số hóa cho các nhà xuất bản, rồi lại lần nữa nếu không kịp tiến độ. Amazon cũng tiếp cận trực tiếp các đại diện tác giả và tác giả. Điều này khiến các nhà xuất bản bị cô lập và không hài lòng khi thấy một trong những nhà bán lẻ lớn nhất thế giới tiếp cận những tác giả nổi tiếng nhất của họ. “Tôi thấy rõ sự điên rồ hướng thẳng vào chúng tôi xuất phát trực tiếp từ Jeff Bezos, người cuồn cuộn về số lượng cuốn sách sẽ có trên Kindle,” một quản lý xuất bản nói.

Amazon và các đối tác xuất bản giờ đây có quan điểm riêng biệt. Lĩnh vực sách điện tử không đem lại nhiều ý nghĩa nên các nhà xuất bản không thể hiểu tại sao họ đang bị mắc kẹt và trừng phạt vì không theo kịp. Quản lý Amazon thì thấy rằng họ đang chạy đua với thời gian và cố gắng đáp ứng trọn vẹn tầm nhìn của Bezos về việc đưa toàn bộ sách lên thư viện số. Đồng thời, họ cũng đang cố gắng hết mình đánh bại Apple và Google trong giai đoạn quan trọng tiếp theo của cuộc cách mạng số hóa.

Và trong bầu không khí ngột ngạt, một quyết định của Bezos đã làm tăng thêm phần thú vị. Bezos quyết định mức giá 9,99 đô la cho hầu hết những cuốn sách số phổ biến và mới xuất bản. Con số đưa ra không dựa trên bất kỳ nghiên cứu nào – chỉ là con số mà Bezos cho là phù hợp, dựa theo thành công của mức giá 99 xu của Apple cho mỗi bài hát trên iTunes. Ngoài ra, Bezos tin rằng người tiêu dùng sẽ mong muốn trả số tiền cho sách điện tử thấp hơn bản in truyền thống, bởi vì sách điện tử không mất chi phí in ấn và lưu kho. Amazon mua sách điện tử từ nhà xuất bản với giá

ngang bằ ng mua sách in, vào khoảng 15 đô la giá bán buôn và bán lẻ với giá 30 đô la. Như vậy, công ty càng bán nhiề u sách càng lỗ. Bezos thấ y không có vấ n đề ̀ gì cả – ông tin rằ ng các nhà xuấ t bản củ i cùng sẽ bị ép giảm giá bán buôn sách điện tử vì chi phí xuấ t bản thấ p hơn. Một phương án đầ u tư cho tương lai Amazon mà Bezos yêu thích. “Khách hàng thông minh và chúng tôi thấ y rằ ng họ sẽ mong muố n và xúng đáng mua sách bản số ́ ở giá thấ p hơn bản in,” Steve Kessel nói.

Amazon hoàn toàn hiểu rõ rằ ng các nhà xuấ t bản sẽ ghét mức giá 9,99 đô la. Sách điện tử giá 9,99 đô la được cho là hấ p dẫn hơn với khách hàng so với bản in đắ t đờ. Lợi nhuận đế n nhiề u hơn từ sách in truyề n thố ng và mức giá thấ p như vậy sẽ đẩy các nhà bán lẻ truyề n thố ng khỏi cuộc chơi, đặc biệt là các cửa hàng độc lập, những người bỗng dung thấ y giá sách chứa đầ y sách mà người mua có thể cho rằ ng quá đắ t. Ai cũng thấ y hoàn cảnh tương tự từ cuộc chơi trong lĩnh vực âm nhạc với hậu quả khố c liệt dành cho các cửa hàng bán lẻ âm nhạc truyề n thố ng.

Amazon quyế t định không để các nhà xuấ t bản biế t về ̀ mức giá 9,99 đô la. Quyế t định đưa ra cũng dễ hiểu và hợp lý; các nhà bán lẻ không có nghĩa vụ phải thông báo giá bán dự kiế n cho các nhà cung cấ p sản phẩm. Ngoài ra, nế u công ty tiế t lộ sẽ làm tăng thêm nỗi lo điề u chỉnh giá dọc trên lý thuyế t và thu hút sự chú ý của cơ quan chố ng độc quyề n. Tuy nhiên, Amazon đã tiế p cận các nhà xuấ t bản như đố i tác và giờ đây cô ̀ tình giá ́ u thông tin quan trọng. “Chúng tôi được chỉ thị không đề ̀ cập về ̀ giá bán,” Jeff Steele nói. “Chúng tôi biế t rằ ng nế u chúng tôi bán quá rẻ, họ sẽ lo ngại rằ ng điề u đó làm giảm giá trị sách. Nên chúng tôi chỉ nói giá bán chưa được quyế t định.”

Không biế t gì về ̀ kế ́ hoạch giá bán sách của Amazon, các nhà xuấ t bản cặ m cũi số ́ hóa lượng sách lớn hơn trong thư viện sở hữu.

Đến mùa thu năm 2007, Amazon có trong tay 90.000 đầu sách trong thư viện Kindle, gần đạt đến con số yêu cầu của Bezos. Những người sở hữu chiếc Kindle sẽ có trong tay số lượng sách ngang ngửa của Barnes & Noble.

Cuối cùng, Bezos cũng quyết định cho ra mắt chiếc Kindle phiên bản đầu tiên. Các nhà quản lý từ tất cả các nhà xuất bản sách lớn đều tập trung đến buổi họp báo giới thiệu. Mặc dù bị Amazon ép tiến độ và hành hạ trong mấy năm qua nhưng họ vẫn tụ họp đông đủ. Hành động đồng lòng của các nhà xuất bản trong ngành thể hiện những bước đi thận trọng tiến về tương lai đầy hứa hẹn.

Ngày 19 tháng Mười một năm 2007, Jeff Bezos bước lên bục sân khấu của khách sạn W ở Manhattan để giới thiệu Kindle. Ông phát biểu trước hàng trăm nhà báo và quản lý trong ngành xuất bản, số lượng khá ít so với đám đông chật ních tham gia buổi giới thiệu của Apple. Khoác trên người chiếc áo thể thao màu xanh và quần kaki, Bezos phát biểu rằng thiết bị mới của Amazon kế thừa sáng chế của người thợ rèn Johannes Gutenberg 550 năm trước, chiếc máy in hiện đại đầu tiên. “Tại sao những cuốn sách trở thành pháo đài cuối cùng của công nghệ analog?” Bezos đặt ra câu hỏi. “Câu hỏi đặt ra là, liệu bạn có thể cải tiến điều gì đã phát triển ở mức độ cao và phù hợp như sách và nếu có thì bằng cách nào?”

Chiếc Kindle đầu tiên có giá 399 đô la, rõ ràng là kết quả của sự thỏa hiệp và lo lắng trong suốt ba năm phát triển. Mang trong mình sứ mệnh “biến mất” trong tay người đọc, tuy nhiên Kindle lại có thiết kế thân máy góc cạnh cùng hàng loạt nút bấm. Với thiết kế trên, công ty muốn đưa ra thông điệp về một sản phẩm táo bạo và cho phép người dùng nhập văn bản dễ dàng. Bezos muốn một thiết bị chuyên dụng và ưu tiên tuyệt đối tính năng đọc sách. Tuy

nhiên, những kỹ sư làm việc ở Lab126 khi đó nhận thấy chiếc PalmPilot bị vượt mặt bởi những thiết bị đa chức năng hơn, nên cuối cùng họ tích hợp cho chiếc Kindle những tính năng khác như lướt web và chơi nhạc MP3, những tính năng không nằm trong phân mục trọng tâm của sản phẩm.

Chiếc Kindle đã ưu tiên trở thành câu trả lời đặc chỉ của Bezos. Xét trên nhiều khía cạnh, Kindle ưu việt hơn vị tiên bối sử dụng kỹ thuật analog, sách giấy. Thiết bị nặng 283 gram có thể chứa 200 cuốn sách. Màn hình sử dụng công nghệ E Ink giúp việc đọc sách thoải mái, dễ dàng. Whispernet, hệ thống mạng dữ liệu 3G miễn phí Amazon cung cấp cho Kindle, cho phép người đọc tải sách với tốc độ cao. “Tôi nghĩ lý do Kindle thành công trong khi những thiết bị khác thất bại nằm ở chỗ chúng tôi bị ám ảnh không cố gắng xây dựng thiết bị có bên ngoài cuốn hút nhất toàn thế giới, mà [dự định xây dựng] cái gì đó thực sự đáp ứng hoàn toàn những mong muốn của con người,” Russ Grandinetti, một Jeff Bot trung thành, sau này tham gia nhóm Kindle, nói.

Những đối thủ cạnh tranh bất chợt nhận ra thành công của Kindle. Vài tuần trước sự kiện ở khách sạn W, tôi đã viết về buổi ra mắt sắp diễn ra cho tờ *New York Times* và nói chuyện với Stephen Riggio, rồi vị CEO của Barnes & Noble. Chiếc Rocketbook vẫn để lại cho Riggio và anh trai những dấu ấn không thể phai nhòa và họ cảm thấy khách hàng không chấp nhận sách điện tử. “Giá trị hữu hình của sách in không thể cảm nhận trên sách điện tử,” Riggio nói với tôi. “Con người thích sưu tầm sách và cất giữ chúng trong nhà và trên giá sách. Tôi có thể nói rằng sẽ chẳng có thứ gì có thể tái tạo hoàn toàn chính xác bởi vì giá trị của sách giống như những đồ vật hữu hình trong tâm trí người tiêu dùng.”

Riggio nghe tin đồn về sự ra mắt của Kindle nhưng nghi ngờ viễn cảnh của Amazon. “Chắc chắn là có cơ hội quay về lĩnh vực

kinh doanh này, nhưng chúng tôi nghĩ rằng nó không đáng kể vào thời điểm hiện tại và có thể sẽ tiếp tục nhỏ bé trong tương lai vài năm tới,” ông nói. “Khi thị trường có nhu cầu, chúng tôi sẽ xuất hiện.”

Một sai lầm chiến lược lớn của đại gia bán lẻ. Sau đó, Barnes & Noble phải vấp chân lên cở để theo kịp Amazon trong phân khúc thị trường sách điện tử. Bất chước kế hoạch thâm nhập của Amazon, công ty mở văn phòng phát triển ở Bắc California như Amazon thành lập Lab126. Trớ trêu thay, nhà bán lẻ lại thuê Robert Brunner, người từng làm cho Apple và rời bỏ Pentagram để mở công ty riêng, Ammunition, trở thành nhà thiết kế cho thiết bị mới. Brunner và nhân viên đã từng tranh cãi với Bezos về việc đưa thêm bàn phím vào Kindle. Do vậy, có lẽ không ngạc nhiên, thiết bị mới của B&N – mang tên Nook – sẽ không có bàn phím mà tập trung vào màn hình cảm ứng và quảng cáo sản phẩm tập trung vào “Sách không có nút bấm”.

Tất nhiên thiết bị Kindle không gặt hái thành công nhanh chóng, nhưng nó nhận được sự quan tâm dồn dập của công chúng và vị trí nổi bật trên trang chủ Amazon, bảo đảm sản phẩm nhanh chóng cháy hàng. Steve Kessel đã nghiên cứu kỹ lưỡng chiến lược ra mắt sản phẩm của những thiết bị điện tử tiêu dùng tương tự như iPod và đặt hàng lần đầu số lượng khiêm tốn, chỉ 25 nghìn chiếc. Lượng hàng nhanh chóng được bán sạch bay. Sau đó, Amazon phát hiện ra rằng công ty đã phát triển Kindle quá lâu. Một trong những nhà cung cấp Đài Loan đã dừng sản xuất chi tiết chính trong mô đun kết nối không dây và Amazon phải mất nhiều tháng tìm kiếm thay thế. Khi lô hàng Kindle mới đến vào mùa thu, Bezos xuất hiện trong buổi nói chuyện của Oprah Winfrey và thổi bay số lượng hàng về. “Khi lên kế hoạch số lượng sản xuất đầu tiên cho Kindle, chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi đã quá lạc quan,” Bezos nói. “Đó là kế hoạch tồi.”

Sự khan hiếm chiếc Kindle nảy sinh một số xích mích nội bộ. Sau khi thiết bị bán hết sạch, Bezos vẫn muốn quảng bá mạnh mẽ hơn trên trang chủ Amazon, với mục đích tiếp tục hướng khách hàng đến phương thức đọc sách mới và xây dựng thương hiệu. Jeff Wilke, giám đốc phụ trách bán lẻ khu vực Bắc Mỹ hiện nay, nghĩ rằng đó là hành động thiếu trách nhiệm khi quảng bá sản phẩm không có sẵn trong kho và làm lãng phí vị trí đắc địa nhất của Amazon. Những bức thư điện tử phản hồi chứa đựng lời lẽ tức giận xung quanh vấn đề ngày càng tăng đã biến thành tranh cãi nảy lửa trong văn phòng Bezos. “Cả hai đều dễ kích động và chưa đầy năm phút sau, chúng tôi đều nổi điên,” Wilke, người sau này thừa nhận Bezos đúng, nói. Và ông hiểu rằng đau đớn trong ngắn hạn là xứng đáng để xây dựng hệ thống chuỗi phân phối Kindle. Tất nhiên, Bezos giành phần thắng, nhưng Wilke ít nhất đã thuyết phục Bezos thông báo rõ ràng hơn trên trang web rằng Amazon không còn chiếc Kindle nào trong kho cả.

Như những gì Clayton Christensen dự đoán trong cuốn *Thế lưỡng nan của nhà cải cách* (The Innovator's Dilemma) tiến bộ công nghệ gây ra đau đớn cho các công ty trong ngành nói riêng và toàn ngành nói chung. Không ai cảm nhận rõ điều này hơn các nhà xuất bản sách. Amazon dành trọn hai năm phình phờ và đe dọa các nhà xuất bản tham gia xây dựng định dạng số cho những cuốn sách. Tuy nhiên, trong toàn bộ câu chuyện này, Amazon đã giữ bí mật chi tiết mà chủ chốt và Bezos chỉ tiết lộ trong bài phát biểu ra mắt sản phẩm. Với dĩ thời lượng ban đầu Bezos dự định phát biểu là 17 phút, sau đó ông tăng lên 40 phút. “Sách bán chạy nhất do *New York Times* bình chọn và sách mới xuất bản chỉ có giá 9,99 đô la,” Bezos thông báo khi gần hết nửa bài phát biểu tại khách sạn W.

Trong số các nhà quản lý xuất bản có mặt tại buổi họp báo giới thiệu Kindle, một số người cảm thấy bối rối. Liệu mức giá 9,99 đô

la có phải là giá khuyến mại trong dịp ra mắt? Liệu nó chỉ dành cho sách bán chạy nhất? Thậm chí sau sự kiện, các nhà quản lý Amazon đã trả lời các công ty trong ngành xuất bản rằng họ không biết hoặc không thể phát biểu gì. Không mất quá nhiều thời gian, giới kinh doanh sách biết chính xác mức giá đồng nhất 9,99 đô la không phải tạm thời. Amazon đang định biến nó thành mức giá chuẩn mới trong ngành. Bezos tham gia hàng loạt chương trình truyền thông cho Kindle sau sự kiện ra mắt để tạo ra tiền đề hậu thuẫn thuyết phục cho những thay đổi của ngành kinh doanh sách. Ông xuất hiện trong chương trình như *Chương trình đối thoại của Charlie Rose*, tuyên truyền rộng rãi mức giá 9,99 đô la cho sách mới xuất bản và bán chạy nhất. “Có một sự thật hiển nhiên không được nhiều người biết đến, rằng sách sẽ mãi mãi được in nhờ vào việc tàn phá cây cối,” ông trao đổi với Rose.

Cuối cùng thực tiễn nghiệt ngã đã nhấn chìm tất cả và các nhà quản lý trong ngành xuất bản đã tự hại chính mình vì sự khờ dại. “Nó để lại dư vị thật tồi tệ. Họ đưa ra quyết định như vậy sau khi thúc ép chúng tôi bắt kịp tiến độ danh sách quai quý từ tháng này qua tháng khác,” một quản lý của nhà xuất bản lớn nói. “Tôi không nghĩ họ làm sai, nhưng tôi nghĩ cách họ thực hiện thì sai. Nó chỉ như thêm chiếc móng vuốt nhỏ bé vào trong chiếc hàm bí mật. Không ai trong chúng tôi nhận ra mặc dù nó được cất giữ ngay gần [chúng tôi] như vậy, thậm chí khi chúng tôi đối thoại hàng ngày về nó.”

“Tôi nghĩ chúng tôi hoàn toàn ngây thơ khi đồng ý cung cấp bản sách số mà không thách thức hay tìm hiểu sâu hơn,” một quản lý khác đến từ một trong sáu nhà xuất bản chiếm thị phần lớn trong thị trường sách: “Nếu tôi có thể viết lại lịch sử, tôi muốn nói rằng, ‘Cảm ơn nhiều, tôi thích ý tưởng Kindle, nhưng hãy thỏa thuận trước rằng bạn sẽ không bán với giá thấp hơn chi phí.’ Tôi cảm thấy như thể đang ngủ cạnh chiếc máy kéo vậy.”

Mức giá thấp đi với những cuốn sách bán chạy đã thay đổi mọi thứ. Hướng thị trường sách theo lĩnh vực số, tăng áp lực cho các nhà bán lẻ truyền thống, đe dọa các cửa hàng sách độc lập, đồng thời khiến cho Amazon tăng sức mạnh. Những nhà xuất bản đã từng chứng kiến Amazon sử dụng đòn bẩy sức mạnh kiểu này trong nhiều năm. Khi có thêm sức mạnh, công ty đòi hỏi thêm sự nhượng bộ và chuyển những lợi ích nhận được cho khách hàng khi cung cấp giá bán thấp và vận chuyển ưu đãi. Như vậy, công ty càng mở rộng thị phần – càng đàm phán lấy thêm lợi ích. Tất cả quá trình chỉ mất vài năm để công chúng biết đến. Tuy nhiên, thế giới nhanh chóng hiểu ra khi Kindle phát triển mạnh mẽ và chiếc Kindle thế hệ 2 ra mắt vào đầu năm 2009. Những chú linh dương Gazelle đã bị thương, báo đốm Cheetah dần thả lỏng và lĩnh vực kinh doanh hấp dẫn giới truyền thông và những vở kịch pháp lý xảy ra sau đó sẽ làm rung chuyển ngành kinh doanh sách đến tận gốc.

Amazon đã lớn mạnh từ kẻ số ng sót sau bong bóng dot-com. Cuộc khủng hoảng khởi nguồn từ sự thăng trầm của thị trường chứng khoán, ảnh hưởng lên các công ty đa ngành có sản phẩm và triết lý kinh doanh ảnh hưởng đến cộng đồng địa phương, kinh tế quốc gia và môi trường tự do ý tưởng. Giống như tất cả các công ty quy mô khác, Amazon trở thành đối tượng nghiên cứu, phân tích đặc điểm và dõi theo không chỉ ở mức độ phục vụ khách hàng mà cả cách công ty đối xử với các bên liên quan trong “vòng sinh thái”, bao gồm nhân viên, đối tác và chính phủ. Việc phát triển Fiona đặt nền móng cho giai đoạn mới trong lịch sử Amazon và cho thấy công ty theo đuổi tiến bộ không ngừng cũng như đầy tính toán và nhẫn tâm. Hành vi của Amazon biểu hiện cho bản tính thích cạnh tranh của chính Bezos và trí thông minh siêu việt, cũng như tầm nhìn xa trông rộng của ông về viễn cảnh của ngành.



# PHẦN III

## Nhà truyền giáo hay lính đánh thuê



# CẮT CÁNH

Trung tâm phân phối hàng được đặt tên là Phoenix 3 năm ở phía đông thành phố lớn nhất của Arizona. Trung tâm đó rộng khoảng 56.206 m<sup>2</sup>. Các sản phẩm được sắp xếp gọn gàng, nhưng dường như chúng cũng được xếp ngẫu nhiên trên giá. Các nhân vật hành động trong bộ phim Star Wars đặt cạnh những chiếc túi ngủ; sản phẩm bagel chips<sup>(7)</sup> đặt bên cạnh trò chơi video Xbox. Trong khu vực đặt các sản phẩm giá trị có “nguy cơ cao”, một chiếc máy quay video được đặt ở trên cao để giám sát; loại đồ chơi tình dục Impulse Jack Rabbit được đặt giữa một chiếc đĩa CD có phần mềm học tiếng Tây Ban Nha, Rosetta Stone, và một chiếc iPod Nano. Amazon đã đặt những sản phẩm không giống nhau bên cạnh một sản phẩm khác nhằm giảm thiểu khả năng các nhân viên chọn sai sản phẩm, nhưng điều này dường như không xảy ra. Mỗi sản phẩm, giá đặt sản phẩm, xe nâng hàng, xe đẩy hàng và thẻ nhân viên đều có một mã vạch, và thuật toán vô hình tính trước các con đường hữu ích nhất cho người lao động xuyên suốt qua cơ sở này.

Các lối đi của Phoenix 3 rất ồn ào, náo nhiệt, nhưng khoảng không gian lớn lại hoàn toàn yên tĩnh. Âm thanh thường thấy nhất đến từ 102 chiếc máy điều hòa không khí ồn ào trên tầng thượng và điệp khúc tiếng kêu bip bip của những chiếc xe điện. Terry Jones, một nhân viên hỗ trợ với mức lương 12 đô la một giờ, đẩy chiếc xe chở hàng với một số lượng lớn sản phẩm được xếp cao chót vót đi qua các lối đi, và nói to bằng giọng ngọt ngào trên đường đi: “Xe đẩy đang tới! Yu-up! Hãy cẩn thận!”

Jones nói rằng anh muốn biến thời gian làm việc của mình tại Amazon trở nên “vui vẻ và thú vị”, trong khi vẫn tuân thủ các quy tắc

an toàn nghiêm ngặt của công ty. Và những cảnh báo tương tự cũng có thể đề n với các nhà bán lẻ trên thế giới vào năm 2007: Amazon đã đề n.

Các nhà phân tích phố Wall bắt đầu chú ý đề n sự thay đổi của các con số tài chính tại công ty trong năm đó. Doanh số bán hàng của Amazon được đẩy mạnh, trong khi những người bán hàng bên thứ ba được thông báo về sự đột biến của hoạt động trên trang web và giảm tương ứng với đối thủ như Ebay. Thật kỳ lạ, lượng hàng tồn kho của Amazon cũng tăng lên. Công ty đã trở hàng hóa ở nhiều nơi như Phoenix 3, như thể họ dự kiến một cách tự tin rằng khách hàng bắt đầu mua nhiều hơn.

Scott Devitt, nhà phân tích tại ngân hàng đầu tư Stifel Nicolaus, đã nhận ra những thay đổi này sớm nhất và khuyến nghị nhà đầu tư từ năm giữ chuyển sang mua cổ phiếu vào tháng Một năm 2007. Ông đã thay đổi đánh giá của mình trong cùng một ngày khi một nhà tư vấn tên là Merrill Lynch đưa ra phân tích truyền thống hơn, đó là lợi nhuận của Amazon là vô vọng và có thể sẽ không tạo ra tiền nữa. Devitt nói: “Mọi người đã đứng ngoài mọi thành phần của luận điểm đầu tư. Vào thời điểm đó, họ nghĩ rằng Amazon là lừa đảo phi lợi nhuận.”

Bên trong Amazon, nỗi buồn kéo dài trong suốt bảy năm trước đã được đề n bù xứng đáng. Theo một người biết về tình hình tài chính nội bộ của công ty vào thời điểm đó, trung bình lượng khách hàng của Amazon trong thời kỳ đầu tăng gấp đôi, và họ mua sắm trên trang web. Một khách hàng thời kỳ đầu giống như một người mua hàng bước vào kho hàng Costco để mua bia và ra khỏi cửa hàng với bia cộng với một ổ đĩa DVD, thịt giảm bông hun khói nặng 4 kg và một chiếc ti vi màn hình phẳng.

Những khách hàng thời kỳ đầu mua nhiều sản phẩm hơn (dự kiến), và kết quả là điều này đã thuyết phục người bán để Amazon trở thành hàng hóa của họ và chuyển đơn hàng từ trung tâm phân phối, điều đó có nghĩa là sản phẩm của họ đủ điều kiện cho hai ngày vận chuyển. Amazon hài lòng với những gì các nhà phân tích gọi là đòn bẩy hoạt động (operating leverage) – công ty đã nhận được nhiều hơn từ các tài sản của mình và lợi nhuận cực nhỏ bắt đầu tăng lên. (Mặc dù điều đó chỉ là tạm thời – họ sẽ thu nhỏ lại một vài năm sau đó).

Tất cả những điều này làm đầu tiên trở nên rõ ràng hơn vào ngày 24 tháng Tư năm 2007, khi Amazon thông báo những kết quả đáng ngạc nhiên trong quý đầu tiên của họ. Lần đầu tiên, doanh số bán hàng theo quý đạt mức 3 tỉ đô la – tăng 32% trong một năm, cao hơn doanh số trước đây, trong đó 20% là tốc độ tăng trưởng hàng năm và 12% là tốc độ phát triển hàng năm cho phần còn lại của thương mại điện tử. Điều đó có nghĩa là Amazon đã tìm được khách hàng từ những người dùng Internet khác, thậm chí từ những chuỗi hoạt động ngoại tuyến (offline chains). Trong năm 2007, khi các nhà đầu tư đã hiểu về những ảnh hưởng tốt của dịch vụ chuyển hàng hai ngày, cổ phiếu của Amazon đã tăng 240% – chỉ giảm trong cuộc khủng hoảng tài chính và đợt suy thoái kinh tế toàn cầu tiếp theo.

Vào thời điểm đó, bánh đà của Amazon được tăng tốc còn eBay thì chưa. Sức hấp dẫn của đầu giá trực tuyến đã mờ nhạt; khách hàng muốn sự thuận tiện và tất nhiên là được mua bán nhanh chóng, chứ không phải chờ đợi trong bảy ngày để xem liệu việc trả giá thấp tích cực của anh ta cho một loạt gây đánh gôn của câu lạc bộ gôn Cobra đã giành chiến thắng hay chưa.

Trong khi đó, Amazon đã đầu tư mạnh vào công nghệ, thay đổi tích cực với các sáng kiến kỹ thuật số như Kindle. Amazon cũng tập

trung vào việc sửa chữa và nâng cao hiệu quả thực hiện của các trung tâm phân phối. Giám đốc điều hành của eBay tìm kiếm việc tăng trưởng cao ở một nơi khác, có được dịch vụ gọi của Skype trong năm 2005, trang web bán vé trực tuyến StubHub năm 2007 và một loạt các trang web quảng cáo được phân loại khác. Nhưng lại để trang web chính của nó tàn lụi. Khách hàng hài lòng hơn với kinh nghiệm mua sắm trên Amazon và dần dần trở nên bất mãn hơn khi đối mặt với các thách thức của việc tìm kiếm các mục trên eBay và giao dịch với những người bán hàng tính phí vận chuyển quá đắt. Amazon đã chiến đấu và làm chủ được tình hình, còn eBay thì không.

Năm 2008, Meg Whitman đã đến gặp John Donahoe, cựu cầu thủ bóng rổ của Đại học Dartmouth, rất cao và lịch thiệp, cũng là cựu tư vấn cho Bain & Company. Một trong những chuyên đi đầu tiên của Donahoe với tư cách mới là tới Seattle. Ông đến thăm Bezos tại trụ sở chính của Amazon với một tác phong lịch sự. Các giám đốc điều hành nói về việc đổi mới, thuê nhân viên, và làm thế nào họ có thể đối mặt được với căng thẳng. Giờ đây, Bezos làm việc thường xuyên ở bên ngoài và theo một chế độ ăn ít protein nghiêm ngặt.

Tại cuộc họp, Donahoe bày tỏ sự tôn trọng của ông dành cho nhà tiên phong về thương mại điện tử: “Tôi không thể điềm tĩnh bằng ông”, Donahoe nói với Bezos. “Tôi rất ngưỡng mộ những gì ông đã làm”. Bezos nói rằng ông không coi Amazon và eBay là những đối thủ trong một trận chiến mà kẻ thắng sẽ có tất cả. “Công việc của chúng tôi là phát triển chiến lược bán thương mại điện tử và nếu chúng tôi làm điều đó, sẽ có chỗ cho cả Amazon và eBay nữa”, Bezos nói. “Tôi chưa bao giờ nói một điều gì tiêu cực về eBay và tương lai cũng như vậy. Tôi không muốn bất cứ ai xem đây là một trò chơi có tổng lợi nhuận bằng không.”

Năm đó, cổ phiếu của eBay đã mất hơn một nửa giá trị thị trường và vào tháng Bảy, Amazon đã vượt qua eBay lần đầu tiên

trong gần một thập kỷ. Bây giờ Bezos đã hoàn thành được nhiều mục tiêu ban đầu của mình, như đưa Amazon trở thành cửa hàng chính trên trang web. Trang web đã bán nhiều mặt hàng hơn so với trước đây. Amazon thông báo, năm 2007 doanh số bán hàng của họ đạt 14,8 tỉ đô la, nhiều hơn hai đối thủ của họ kết hợp lại: Barnes & Noble thu về 5,4 tỉ đô la và eBay là 7,7 tỉ.

Điều đó tất nhiên chưa là gì. Mặc dù tại Phoenix 3 hàng hóa rất phong phú nhưng Bezos vẫn nhìn ra các khoảng trống trong những dãy sản phẩm. “Để trở thành một công ty 200 tỉ đô la, chúng ta phải tìm cách bán quần áo và thực phẩm”, Bezos thường xuyên nói điều đó với các đồng nghiệp. Con số đó không phải được lựa chọn ngẫu nhiên; nó đề cập đến doanh số bán hàng của Walmart trong những năm giữa thập kỷ. Để tạo ra bước đột phá mới đối với hàng hóa tiêu thụ, Bezos đã thuê Doug Herrington, cựu giám đốc điều hành tại Webvan, đã thất bại trong kinh doanh khi bong bóng dot-com vỡ. Sau hai năm làm việc, nhóm của Herrington bắt đầu cho thử nghiệm Amazon Fresh, một dịch vụ giao hàng tạp hóa tại quận hương Seattle của Amazon.

Cùng thời điểm đó, Bezos đã đưa về cựu giám đốc điều hành may mặc kỳ cựu, Steven Goldsmith, và mua lại trang web bán hàng hóa hạng sang, Shopbop, để giúp Amazon học cách thức kinh doanh quần áo. Cùng với Goldsmith, Russ Grandinetti là người vô cùng kiên quyết, sẽ phụ trách đổi mới mảng may mặc.

Trong bối cảnh mở rộng việc bán lẻ ở Amazon, Bezos dường như đã cố gắng để điều chỉnh phong cách quản lý của mình và nổi tiếng là người đánh giá nhân viên nghiêm ngặt. Diane Lye – sau này là giám đốc của hệ thống tự động hóa cơ sở hạ tầng nói: “Bạn có thể thấy, trên thực tế ông ấy đã nhận được thông tin phản hồi và tham gia một cách nghiêm túc.” Trong một cuộc họp đáng nhớ, Bezos đã khiển trách Lye và đồng nghiệp của bà, nói rằng họ thật ngu

ngộ c và nên “trở lại trong một tuầ n khi đã tìm ra mình đang làm gì”. Sau đó Bezos bước đi một vài bước, rồ i giồ ng như bị đóng băng khi một điề u gì đó bất ngờ xảy ra, ông ta quay trở lại và nói thêm: “Nhưng các bạn đã làm rấ t tồ t!”

S Team đã phồ i hợp làm việc cùng nhau ăn ý hơn rấ t nhiề u vào thời điể m hiện tại. Sự thân mật đã tạo ra lòng tin và dường như dập tắt mâu thuẫn giữa các nhà quản lý của Amazon. Vào thời điể m đó, Bezos đã làm việc với cả ban lãnh đạo như Jeff Wilke, Jeff Blackburn, Diego Piacentini, giám đố c tài chính Tom Szkutak và luật sư Michelle Wilson vì kế t quả tồ t hơn của thập kỷ.

Nhưng một thành viên đượ c yêu quý của S Team đã không còn làm việc tại công ty. Trong một cuộc gặp gỡ gồ m tắt cả các thành viên quan trọng của công ty tại rạp hát Moore vào tháng Mười một năm 2007, Jeff Bezos đã thông báo với các nhân viên rằ ng Rick Dalzell, cánh tay phải lâu năm của ông, đã nghỉ hưu. Là quản lý cấp cao của các kỹ sư trong công ty, Dalzell đã cố gắ ng để xin nghỉ việc trong một thời gian.

Rick Dalzell đã 50 tuổi, tăng cân và sẵn sàng dành nhiề u thời gian hơn cho gia đình. Sau khi Bezos thông báo, có hai người đàn ông xúc động ôm chặt lấ y nhau trên sân khấ u. Vào ngày cuối cùng Dalzell làm việc tại công ty, đờ ng nghiệp đã tổ chức một bữa tiệc chia tay đầ m ấ m tại quán rượu Jilian ở phía nam của Lake Union.

Bố n tháng sau, Dalzell quyế t định tới thăm con gái đang theo học tại Đại học Oregon. Vợ ông đã thuê một chiế c máy bay riêng cho ông. Bà và cha mẹ chồ ng cũng cùng đi. Nhưng kỳ lạ là người lái xe đã không đưa họ đế n sân bay như thường lệ mà lại tới một sân bay tư nhân. Cuối cùng, Dalzell bắt đầ u chú ý đế n có một điề u gì đó không ổn khi chiế c xe dừng lại tại một nhà chứa máy bay quen thuộc và có một chiế c Dassault Falcon đang chờ tại đó. Khi bước lên máy

bay, ông nhìn thấy đầy đủ bạn bè, đồng nghiệp và Jeff Bezos. Mọi người đều hét lên: “Ngạc nhiên chưa!” Họ đã tới Hawaii để tham dự một buổi dạ tiệc vì công ty đánh giá cao thời gian phục vụ của Dalzell, giống như sự kiện Shelebration dành cho Shel Kaphan chín năm trước. Bezos và MacKenzie đã mời Andy Jassy cùng vợ, cựu đồng nghiệp Bruce Jones, một nhóm bạn bè của gia đình Dalzell và những bạn bè thân trong quân ngũ.

Họ ở lại trong những ngôi nhà gỗ trên một bãi biển ở Kona. Những người phục vụ được gọi đến theo yêu cầu và một đầu bếp làm món sushi xuất hiện vào lúc 4 giờ mỗi buổi chiều. Những chiếc bánh mì dài được mang đến dùng cho các bữa tối và vào một ngày, họ đi một tour du lịch trên không đến công viên quốc gia núi lửa, nhưng bằng máy bay phản lực, không phải máy bay trực thăng. Bruce Jones nói: “Jeff không phải là một chàng trai dùng máy bay trực thăng nữa”.

Bezos đã làm việc với các nhân viên cấp dưới của mình tới kiệt sức, cung cấp rất ít tiện nghi dùng trong công ty và để nhiều nhân sự chủ chốt rời khỏi công ty mà không hỏi tiếu. Nhưng ông cũng có thể bộc lộ thái độ hòa nhã, cùng sự thể hiện về việc bất ngờ đánh giá cao. Dalzell đã thể hiện mình trong một thập kỷ và đưa công ty đi đúng hướng trong những ngày ảm đạm khi cơ sở hạ tầng còn là một mớ hỗn độn và Google thì muốn có được các kỹ sư.

Qua một vài năm, Dalzell quan sát Amazon từ xa và ngạc nhiên trước cách Bezos biến mình thành một trong những lãnh đạo doanh nghiệp được ngưỡng mộ nhất trên thế giới. Dalzell nói: “Jeff làm một vài điều tốt nhiều hơn bất cứ ai tôi đã từng làm việc cùng. Ông ấy tin vào sự thật. Rất nhiều người nói về sự thật, nhưng họ không tham gia vào việc ra quyết định xung quanh những sự thật tốt nhất tại thời điểm đó.”



“Điều thứ hai là ông không bị trói buộc bởi những suy nghĩ thông thường. Điều làm tôi ngạc nhiên là ông chỉ bị ràng buộc bởi các định luật vật lý. Ông ấy không thể thay đổi chúng. Ông ấy nhìn mọi thứ chỉ là đề thảo luận.”

Trong bối cảnh doanh số bán hàng ngày càng tăng và tiếp tục mở rộng các mặt hàng, Amazon mua lại được rất ít. Nhiều bài học từ thời kỳ mua lại ban đầu vào cuối những năm 1990 vẫn được cảm nhận là hiện diện trong công ty. Amazon đã háp táp bỏ ra hàng trăm triệu để mua lại những công ty khởi nghiệp chưa qua nhiều thử thách, không thể sắp đặt một cách có hệ thống và hậu hết các chuyên gia đều rời đi. Với việc cắt giảm chi tiêu, Amazon đã trở nên tính toán chi li hơn trong việc sáp nhập và mua lại.

Jeff Blackburn, giám đốc phát triển kinh doanh của Amazon cho biết, những tổn thương của Amazon từ những năm 1990 đã giúp tạo ra một “văn hóa xây dựng” trong công ty. Mỗi công ty lớn phải đối mặt với những quyết định về việc liệu nó nên xây dựng hay thêm những tính năng mới. Blackburn nói: “Jeff rất thích việc xây dựng”. Bezos đã tiếp thu những bài học từ cuốn kinh thánh về kinh doanh *Good to Great* (Từ tốt đến vĩ đại), mà tác giả của cuốn sách, Jim Collins, đã tư vấn cho các công ty giành được các công ty khác khi họ đã làm chủ hoàn toàn tư cách đạo đức của mình, và sau đó “là một người làm tăng tốc độ của lực bánh đà, không phải người sáng tạo ra nó.”

Vì vậy, cuối cùng Amazon đã làm chủ được bánh đà của mình, và đó là thời gian để phô trương âm ỉ. Đối với Bezos và Amazon, sự lỗi cuối không thể cưỡng lại được là Zappos.com, nhà bán lẻ quần áo và trang phục trực tuyến được thành lập vào năm 1999, do một doanh nhân có giọng nói nhẹ nhàng nhưng kiên trì khác thường tên là Nick Swinmurn. Bằng tất cả các biện pháp, ý tưởng không chắc

chấn thành công của Swinmurn – để mọi người mua giày trên trang web mà không thử trước – nên để trôi đi cùng với những thứ vô giá trị khác trong vụ nổ bong bóng dotcom. Nhưng sau khi bị từ chối bởi hàng tá các công ty có vốn mạo hiểm, cuối cùng Swinmurn cũng đã thu hút được một khoản đầu tư từ một doanh nhân kiên trì giống mình tên là Tony Hsieh, con trai của người nhập cư người Đài Loan và một tay chơi bài poker dày dạn, người đã bán công ty đầu tiên của mình, LinkExchange, cho Microsoft với giá 250 triệu đô la tiền cổ phiếu. Do am hiểu về cuộc khủng hoảng dotcom, Hsieh chỉ đơn giản từ chối để Zappos sụp đổ, đã đầu tư số vốn của mình vào đó là 1,5 triệu đô la và bán đi một số tài sản cá nhân của mình để giữ cho Zappos thịnh vượng. Ông đã chuyển công ty từ San Francisco tới Las Vegas để cắt giảm chi phí và dễ dàng tìm được nhân viên cho trung tâm cuộc gọi dịch vụ khách hàng của mình.

Năm 2004, Hsieh đã thu hút đầu tư từ Sequoia Capital, công ty từng hỗ trợ LinkExchange. Sequoia, từng từ chối Zappos một vài lần, đã đầu tư tổng cộng 48 triệu đô la qua một vài vòng và một đồng tác là Michael Moritz đã tham gia vào ban giám đốc. Ở Las Vegas, cuối cùng công ty cũng tìm ra hướng đi cho mình và trong tâm trí của những người mua sắm trên web, tên của công ty và website đã trở nên đồng nghĩa với ý tưởng mới lạ của việc mua giày dép trực tuyến.

Theo cách nào đó, Zappos là phiên bản Bizarro World của Amazon; mọi thứ đều giống một chút nhưng thực ra lại hoàn toàn khác nhau. Hsieh, cũng giống Bezos, vun đắp cho nền văn hóa nội bộ kỳ lạ và thường xuyên nói về công ty ở nơi công cộng để củng cố thương hiệu Zappos trong tâm trí khách hàng. Nhân viên được khuyến khích trang trí thoải mái căn phòng nhỏ của họ tại trụ sở chính của Zappos ở Henderson, Nevada và mỗi bộ phận sẽ dành lời chào tới các vị khách khi họ đến thăm văn phòng. Giống như Bezos,

Hsieh bị ám ảnh với các trải nghiệm của khách hàng. Zappos hứa sẽ giao hàng miễn phí trong vòng từ 5 đến 7 ngày và thậm chí tạo bất ngờ cho khách hàng, công ty sẽ giao hàng trong vòng hai ngày ở hầu hết các khu đô thị chính. Hsieh khuyến khích những nhân viên đại diện tại các trung tâm trả lời điện thoại dành nhiều thời gian cần thiết nói chuyện với khách hàng để giải quyết những vấn đề của họ. Bezos lại coi các cuộc điện thoại từ khách hàng là dấu hiệu của những góc khuất trong hệ thống Amazon và ông cố gắng làm giảm số lượng liên hệ của khách hàng cho mỗi mặt hàng được bán ra. Trên thực tế, việc tìm được số điện thoại gọi đường dài không phải trả phí trên trang web của Amazon có thể khá khó khăn.

Doanh số bán hàng của Zappos tăng từ 8,6 triệu đô la năm 2001 lên 70 triệu đô la năm 2003 và 370 triệu đô la năm 2005. Hsieh và nhóm của mình đã đánh bại Amazon trong thị trường may mặc, xây dựng Zappos như một sự hiện diện linh hoạt, mạnh mẽ trong tâm trí khách hàng và tạo lập mối quan hệ tốt với những thương hiệu giày có tiếng như Nike. Lần đầu tiên, Bezos có lý do để ngưỡng mộ và theo dõi sát một công ty kinh doanh thương mại điện tử có tiềm năng phát triển và đã lấy đi vài mảng kinh doanh của mình.

Vào tháng Tám năm 2005, Bezos đã gửi một email tới Hsieh nói rằng ông sẽ tới Las Vegas và muốn đến thăm Hsieh một lần. Buổi gặp mặt đã diễn ra trong một phòng họp tại khách sạn Double Tree với một vài khách từ văn phòng của Zappos. Bezos đi cùng Jeff Blackburn. Hsieh đi cùng Nick Swinmurn, Michael Moritz và Alfred Lin, người vừa gia nhập Zappos với vị trí chủ tịch và trưởng ban điều hành. Thậm chí hạ thấp văn hóa “nhóm hai pizza” nổi tiếng của Amazon, bên phía Zappos đã phục vụ hai chiếc bánh pizza, một chiếc bánh có thêm xúc xích cay và chiếc còn lại với ớt jalapeno, lấy từ một nhà hàng địa phương. Cuộc họp ngắn gọn và diễn ra trong không khí gượng gạo. Các giám đốc điều hành của Zappos đã

gợi ý về một sự sáp nhập cho quan hệ đối tác tiềm năng, nhưng Bezos lịch sự đáp lại rằng ông thích sở hữu toàn bộ ngành kinh doanh này. Hsieh cũng thẳng thừng đáp trả họ đang dự định sẽ xây dựng một công ty độc lập. Sau đó, ủy viên ban quản trị của Amazon nghĩ rằng có thể mua lại Zappos với chi phí khoảng 500 triệu đô la nhưng Bezos, người muốn trở thành một người thu tóm tiết kiệm theo thói quen, đã tương tự ra chỉ trả một phần nhỏ trong số đó.

Vào thời điểm đó, Bezos nhìn nhận bởi cạnh tranh giống như bàn cờ của tuổi trẻ. Vị trí của các mảnh trong trò chơi đặc biệt này ủng hộ cho đối thủ của ông. Theo luật, các nhà sản xuất không được phép đưa ra giá bán lẻ, nhưng họ có thể quyết định đối tác họ muốn làm việc cùng và họ thường đưa ra các quyết định khôn ngoan. Những thương hiệu giày như Nike và Merrell đã coi Amazon là một nhà kinh doanh giá rẻ nguy hiểm, một công ty có khả năng biến những sản phẩm mới theo mùa của họ trở thành một món hời trong nỗ lực thu hút khách hàng mới và tăng thị phần. Kết quả, những thương hiệu hàng đầu đã miễn cưỡng cung cấp hàng cho Amazon, tuy nhiên sự lựa chọn giày trên trang web rất thưa thớt.

Amazon cũng có những bất lợi khác trong việc kinh doanh giày. Trang web của Amazon không phù hợp với những sản phẩm có nhiều loại, ví dụ như một đôi giày với 6 màu sắc, 8 kích cỡ và có một vài độ rộng khác nhau. Amazon.com đã liệt kê tất cả những yếu tố này trên một đôi giày duy nhất và khách hàng không thể tìm kiếm những mẫu giày khác với cả hai yếu tố màu sắc và kích cỡ.

Muốn vượt qua ma trận phức tạp này, Bezos đã đưa ra một nước cờ không chắc chắn. Ông quyết định xây dựng một trang web hoàn toàn riêng biệt lại từ đầu, dành riêng cho các loại giày dép và túi xách. Bezos đã đưa kế hoạch đó cho các thành viên trong hội đồng quản trị của mình, những người phải chuẩn bị tinh thần để thực hiện cuộc đầu tư tốn kém và không thực tế vào cùng thời

điểm họ đã đặt cược rất nhiều vào Kindle và các dịch vụ web Amazon. Trong cuộc họp hội đồng quản trị, giám đốc tài chính Tom Szkutak đã hỏi Bezos: “Ông muốn chi bao nhiêu tiền cho việc này?” và Bezos đã hỏi lại: “Ông có bao nhiêu?”

Theo một nhân viên thuộc dự án, công ty đã làm việc trên trang web mới trong năm 2006 và chi khoảng 30 triệu đô la cho việc thiết kế mới hoàn toàn, sử dụng bộ công cụ web được biết đến là AJAX. Các giám đốc điều hành gần như đã gọi trang web đó là Javari.com, nhưng sau đó người chủ sở hữu của URL đó đã không giữ lời hứa với thỏa thuận trao đổi và yêu cầu nhiều tiền hơn. Cuối cùng trang web cũng ra mắt vào tháng Mười hai với trang truy cập là Endless.com. Vào ngày đầu tiên hoạt động, Endless đã đưa ra dịch vụ chuyển hàng miễn phí trong đêm và trả hàng miễn phí. Thỏa thuận đảm bảo rằng Amazon sẽ mất phí trong mỗi lần bán hàng, nhưng rõ ràng điều này đã gây áp lực với một công ty ở Las Vegas. Các thành viên hội đồng quản trị của Zappos đã xem xét động thái này của Amazon. Họ tức giận và một tuần sau đó họ cũng thực hiện việc chuyển hàng miễn phí trong đêm. Sự khác biệt là Endless.com, không giống với đối thủ cạnh tranh, thích thú với việc gần như không có việc vận chuyển hay sản lượng tiêu thụ, do đó với những đơn đặt hàng trong đêm sẽ mất ít hơn; trong khi đó tỉ suất lợi nhuận của Zappos bị tác động trực tiếp.

Qua năm sau đó, Endless đã đạt được bước tiến nhỏ với vai trò là một địa chỉ bán lẻ độc lập. Trang web đã thu hút được các thương hiệu như Kenneth Cole và Nine West, phát triển các tính năng như một công cụ tìm kiếm linh hoạt hơn và những hình ảnh về sản phẩm được mở rộng khi khách hàng đưa con trỏ chuột qua chúng. Nhưng dường như Amazon đang chơi trò đi trên dây hết sức bấp bênh, khi cố gắng để xoa dịu sự e ngại của các công ty có thương hiệu với việc định giá theo tiêu chuẩn công nghiệp, trong khi cũng sử dụng Endless

như một cách để hạ giá của Zappos. Vào đầu năm 2007, với việc theo dõi sát sao bất kỳ kỳ đầu hiệu giảm giá nào đối với các thương hiệu may mặc, Amazon đã thêm một phần thưởng trị giá 5 đô la cho các cuộc gọi đặt hàng để vận chuyển hàng miễn phí trong đêm. Nói cách khác, mỗi khách hàng sẽ được tặng 5 đô la chỉ để mua một món hàng gì đó trên trang web. Đó là một mảnh khoe thông minh nhưng minh bạch, một nỗ lực nhằm vào Zappos. Những nhân viên làm việc cho trang Endless nói rằng, đương nhiên đó là ý tưởng của Jeff Bezos. Nhưng Zappos vẫn tiếp tục phát triển. Năm 2007, tổng doanh thu của Zappos đạt 840 triệu đô la, năm 2008 đạt 1 tỉ đô la. Năm đó, Bezos biết được rằng Zappos đã được quảng cáo dưới đáy của các thùng nhựa tại các điểm kiểm tra an ninh tại sân bay. Bezos phát biểu trong một cuộc họp: “Họ đã nhanh trí hơn chúng ta”.

Nhưng bên trong Zappos, một vấn đề lớn xuất hiện. Người ta đã mua lại hàng tồn kho với hạn mức tín dụng xoay vòng là 100 triệu đô la, và cuộc khủng hoảng tài chính được đẩy mạnh với sự sụp đổ của Lehman Brothers vào mùa thu năm 2008, đã đóng băng thị trường vốn. Với việc người tiêu dùng giảm chi tiêu, hàng tồn kho của Zappos gặp trở ngại bởi giới hạn mức vay mới và cuộc cạnh tranh với Amazon đã làm thâm hụt lợi nhuận của công ty, tốc độ tăng trưởng ngoại mục hàng năm trước đây của Zappos đã sụt giảm khoảng 10%. Công ty đã hạ giá xuống mức cũ, bảo đảm vận chuyển hàng qua đêm miễn phí và Hsieh bất đắc dĩ phải sa thải 8% lực lượng lao động của mình.

Trong cuốn sách bán chạy mang tên *Chuyến giao hạnh phúc: Con đường tới lợi nhuận, đam mê và mục đích* (Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose), Hsieh viết, trong thời gian này Amazon tiếp tục đưa ra lời đề nghị mua lại và những nhà đầu tư của Zappos ngày càng quan tâm tới đề nghị đó vì họ không đủ kiên nhẫn để chứng kiến lợi nhuận đầu tư của họ.

Michael Moritz có một chút khác biệt. Khi đầu tư vào Zappos, ông muốn nó trở thành một công ty đại chúng, độc lập, “cung cấp mọi sản phẩm là quần áo cho khách hàng từ đầu tới chân”. Nhưng ông cũng chứng kiến Amazon đóng cửa một công ty đầu tư, eToys, một thập kỷ trước đó và biết rằng để cạnh tranh với Amazon thì Zappos cần nhiều kỹ sư hơn và năng lực hoàn thành công việc phức tạp hơn. Moritz nói: “Chúng tôi chưa đủ nhanh. Việc tuyển dụng quá chậm, bộ phận kỹ thuật không đủ tốt, phần mềm kém hơn Amazon. Đó là điều gây bức bối và vị trí ở Las Vegas, cộng với việc không sẵn sàng bỏ ra chi phí cho việc cạnh tranh đã khiến cho vấn đề trở nên khó khăn hơn để tuyển dụng nhân tài. Chúng tôi bắt đầu cạnh tranh với những đối thủ mạnh nhất trong kinh doanh và họ có rất nhiều “mũi tên” để làm cho cuộc sống của chúng tôi khó khăn hơn. Điều cuối cùng chúng tôi muốn làm là bán hàng. Thật mất thể diện”.

Hsieh muốn tiếp tục nhưng thậm chí bản thân cũng phải thừa nhận rằng, Amazon có thể là một ngôi nhà tốt cho Zappos. Một trong các nhân tố Hsieh xem xét đến là các nhân viên của Zappos sống ở Las Vegas và gần trung tâm phân phối ở Kentucky đang sống ở mức số 0 trong cuộc khủng hoảng về nhà ở. Nhiều người đã nhìn thấy giá trị căn nhà của họ đang sụt giảm và điều duy nhất có giá trị là họ sở hữu chứng khoán Zappos. Hsieh thấy rằng việc sáp nhập có thể đem lại một khoản trợ cấp cho người lao động tại một thời điểm khi nhiều người cần đến. Hội đồng quản trị Zappos cuối cùng đã quyết định bán công ty cho Amazon; việc bỏ phiếu có vui buồn lẫn lộn nhưng tất cả đều thống nhất.

Sau một vài tháng, Alfred Lin đàm phán thỏa thuận với Peter Krawiec, phó chủ tịch phát triển doanh nghiệp của Amazon. Bezos và Krawiec đã hoàn thành thỏa thuận tại nhà của Hsieh ở phía nam Highlands, một khu dân cư cao cấp được xây dựng quanh một sân

gôn. Buổi thảo luận bắt đầu với hai chiếc bánh pizza và kết thúc với việc Hsieh làm món bánh mì kẹp thịt ở sân trong nhà mình. Một vài tuần sau đó, Bezos đã ghi lại một video dài 8 phút để gửi tới các nhân viên của Zappos khi ông đi du lịch ở châu Âu. “Khi được lựa chọn sẽ chịu ám ảnh bởi đối thủ cạnh tranh hay khách hàng, chúng tôi đã lựa chọn bị ám ảnh bởi khách hàng”, Bezos thuật lại một cách nhàm chán, đánh giá lại một vài năm trước, khi cạnh tranh với Zappos. “Chúng tôi chú ý đến những gì đối thủ cạnh tranh của chúng tôi làm, nhưng đó không phải là điều chúng tôi tập trung năng lượng.”

Một số giám đốc điều hành của Amazon đã lã cã đầu kinh ngạc. Bezos đã theo đuổi và bắt giữ được “con mồi” của mình, chi tiêu (những gì mà một giám đốc điều hành của Amazon) ước tính khoảng 150 triệu đô la trong hai năm vào những dự án như Endless.com. Có lẽ điều đó đã tiết kiệm tiền cho công ty, vì nó có thể là một trận chiến hoặc việc mua lại sẽ tốn kém hơn sau suy thoái kinh tế. Tuy nhiên, Hsieh, Lin và Moritz đã chiến đấu quyết liệt, và có thể coi đây là một trận hòa. Giá mua lại khoảng 900 triệu đô la, cao hơn so với mức Bezos mong muốn ban đầu và hội đồng quản trị của Zappos đã đưa ra yêu cầu khôn ngoan, đó là Amazon sẽ thanh toán bằng vốn cổ phần thay cho tiền mặt. Do thời gian thỏa thuận đã hết, trong tháng Mười một năm 2009, giá cổ phiếu của Amazon một lần nữa đạt mức cực đỉnh và những giám đốc điều hành của Zappos, nhân viên và nhà đầu tư – những người nắm giữ cổ phiếu của họ được khen thưởng một cách hào phóng. Amazon đã rút ra được một vài bài học từ cuộc chiến với Zappos, đó là họ sẽ kiên trì áp dụng các giao dịch của mình với các công ty khởi nghiệp thương mại điện tử trong những năm tiếp theo.

Cuộc đại khủng hoảng kinh tế bắt đầu vào tháng Mười hai năm 2007 và kéo dài cho đến tháng Bảy năm 2009, nhìn theo một



phương diện khác lại là món quà cho Amazon. Cuộc khủng hoảng không chỉ đưa Zappos vào tay Amazon, mà còn gây thiệt hại đáng kể đến doanh số bán hàng của những chuỗi bán lẻ ngoại tuyến lớn nhất trên thế giới, khiến các ban lãnh đạo phải hốt hoảng tìm phương thức để tồn tại. Cố gắng tìm cách để bảo vệ lợi nhuận, nhiều nhà bán lẻ đã phản ứng lại bằng cách sa thải nhân viên, cắt giảm sản phẩm, làm giảm chất lượng dịch vụ tổng thể của họ, và điều này cũng giống như Bezos đầu tư vào các danh mục mới và phân phối nhanh chóng hơn. Khủng hoảng kinh tế có chức năng như một phương thức tàng hình, giúp đi sự phát triển của Amazon với đối thủ cạnh tranh đa dạng và nguy hiểm. Những người bán lẻ sợ hãi, nhưng kẻ đáng sợ lại là kẻ làm đảo lộn kinh tế toàn cầu và làm suy giảm mức tiêu dùng, không phải Amazon.

Cuộc khủng hoảng kinh tế khủng khiếp đã xác nhận những nhà bán lẻ yếu nhất và làm biến mất một vài thương hiệu đã tồn tại lâu dài trong lịch sử. Circuit City từng là một nhà bán lẻ thiết bị điện tử lớn nhất trong nước. Vào thời kỳ đỉnh cao, The Richmond, có trụ sở tại Virginia đã có trên 700 cửa hàng và đạt 12 tỉ đô la doanh thu. Sau đó, vào những năm 1990, một làn sóng thay đổi đã làm suy yếu mô hình bán hàng có tiền hoa hồng là trung tâm. Những công ty như Best Buy, Walmart và Costco đã mở ra một kỷ nguyên mới về việc mua sắm tự phục vụ và những cửa hàng lớn. Khách hàng có thể lấy ti vi ra khỏi kệ, đưa nó ra quầy tính tiền và họ có thể được hỗ trợ bởi một nhân viên được trả lương thấp theo giờ. Circuit City đã chờ đợi quá lâu để giảm lực lượng bán hàng. Máy tính đã trở thành sức lôi cuốn chính trong các cửa hàng điện tử, nhưng Circuit City đã bắt đầu dĩ mang tới một dòng sản phẩm lợi nhuận thấp năm lần với dòng sản phẩm có lợi nhuận cao. Hơn nữa, ban lãnh đạo cũng mất tập trung trong những năm 1990, không quan tâm tới chuỗi bán lẻ CarMax, chi hơn 100 triệu đô la vào hệ thống cho thuê DVD gọi là DIVX, nhưng sau đó cũng nhanh chóng thất bại.

Sau đó Amazon đã phát triển lên mô hình tự phục vụ và một lần nữa Circuit City đã bị đóng băng bởi sự thay đổi đột phá. Circuit City đã cho phép Amazon khai thác trang web của họ từ năm 2001 đến năm 2005, nhưng sau đó họ cũng không hình thành được mạng lưới Internet mạnh mẽ. Công ty đã không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và nó không bao giờ biết nắm giữ thời cơ. Khi chuỗi cửa hàng cần tài trợ cho sự xoay vòng vào giữa cuộc khủng hoảng tài chính thì thị trường vốn đã không đáp ứng được. Vì vậy, vào năm 2009, Circuit City, công ty đã có 60 năm hoạt động, từng được ca ngợi trong một trong số những cuốn sách yêu thích của Bezos mang tên *Từ tốt đến vĩ đại* (Good to Great), đã thanh toán mọi khoản để dừng kinh doanh và sa thải 34.000 nhân viên.

Một vài năm sau, chuỗi cửa hàng sách của Borders đi xuống cùng con đường ảm đạm.

Hai anh em Louis và Tom Borders đã thành lập công ty ở Ann Arbor, Michigan vào năm 1971 sau khi phát triển một hệ thống để theo dõi doanh số bán sách và hàng hóa tồn kho. Năm 1992, hai anh em nhà Borders đã rời đi khi công ty được Kmart mua lại, sau đó nó đã bị tách ra. Những năm 1990, Borders phát triển mạnh; các nhà sách cao tầng nở rộ trong khu trung tâm mua sắm ở Mỹ, Singapore, Australia, Vương quốc Anh và tại các quốc gia khác; doanh số bán hàng tăng từ 224,8 triệu đô la năm 1992 lên 3,4 tỉ đô la năm 2002.

Nhưng cũng giống như Circuit City, Borders có một quan điểm hoạt động với phạm vi hẹp và nhiều lần bỏ lỡ thị hiếu đang thay đổi của người tiêu dùng. Đó là công ty bị ám ảnh với việc tập trung vào mở những cửa hàng mới và làm tăng doanh số bán hàng trong cùng một cửa hàng, trong khi đối đầu với Barnes & Noble trên mọi phương diện, và đáp ứng mong đợi hàng quý của phố Wall. Internet không phù hợp với phép tính truyền thống này, do đó không nhận

được vốn của công ty hoặc ban giám đốc tài năng nhất của nó. Giống như Circuit City, Borders cho phép Amazon chạy kinh doanh trực tuyến, vì vậy nó có thể tập trung vào các cửa hàng. Một giám đốc làm việc cho Borders đã lâu, yêu cầu giấu tên, nói rằng nhận thức đầu tiên về Amazon là nó “chỉ là một catalog khác – một phiên bản của Lands’ End”. Ông cho rằng quan điểm này hiện nay phù hợp với một người kiên trì thành công.

Trong thập kỷ qua, Borders đã bị cạnh tranh bởi việc gia tăng bán sách online, sau đó là bởi Kindle, tiếp đến là do sự hạn chế trong việc chi tiêu sau khủng hoảng tài chính. Borders cũng giống như Circuit City không thể cắt giảm chi phí đủ nhanh, bởi họ phải chi trả cho hợp đồng thuê bất động sản từ 15 đến 20 năm cho các cửa hàng. Vào thời điểm nộp đơn phá sản, theo CEO của công ty, một nửa cửa hàng vẫn thu được lợi nhuận cao nhưng công ty không thể huy động vốn để mua lại hợp đồng thuê vì vị trí xấu. Việc giảm giá của Borders tăng tốc trong suốt thời gian khủng hoảng kinh tế và nó đã ngừng kinh doanh vào năm 2011, sa thải 10.700 nhân viên.

Giống như một vài chuỗi cửa hàng khác, Target, nhà bán lẻ lớn thứ hai ở Mỹ vẫn tồn tại sau suy thoái với việc sa thải nhân viên ở trụ sở chính tại Minneapolis và đóng cửa một trong số những trung tâm phân phối. Target đã thuê ngoài các hoạt động trực tuyến của Amazon vào năm 2001, nhưng mối quan hệ này không được hoàn hảo với các dự án hợp tác thường xuyên giảm so với kế hoạch. “Chúng tôi không có nguồn lực để xây dựng cơ sở hạ tầng cho Target”, Faisal Masud – người làm việc cho công ty Target tại Amazon nói. “Tất cả dành cho Amazon trước tiên, sau đó mới đến Target”.

Nhưng vào năm 2006, Target đã nhận ra rằng công ty không có khả năng phát triển trang web của riêng họ và thật khó tin là công ty đã gia hạn hợp đồng với Amazon trong 5 năm tiếp theo. Sau khi

hợp đồng mới được ký kết, Jeff Bezos đã quay trở lại Minneapolis để gặp hai giám đốc của Target là Robert Ulrich và Gerald Storch, thực hiện một bài thuyết trình dành cho bất cứ nhân viên của Target nào muốn tham gia. Dale Nitschke, giám đốc điều hành trang Target.com vào thời điểm đó nhớ lại rằng để lấp đầy khán phòng, ông đã phải đích thân yêu cầu nhân viên tới tham dự. Ông đã nói với các đồng nghiệp: “Những anh chàng này sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh tầm cỡ thế giới, các bạn phải theo sát họ”.

Target biết rằng họ phải làm chủ được trang web của chính mình và đưa công ty thoát ra khỏi sự phụ thuộc nguy hiểm vào đối thủ cạnh tranh. Năm 2009, Target tuyên bố sẽ rời khỏi Amazon, và cuối cùng kết thúc mối quan hệ khi hợp đồng hết hạn hai năm sau đó. Đó là một cuộc chia tay khá nặng nề. Trang web mới của nhà bán lẻ, được xây dựng và quản lý với sự giúp đỡ của IBM và Oracle, đã suy giảm khoảng 6 lần trong suốt kỳ nghỉ năm 2011 và giám đốc bộ phận trực tuyến đã từ chức.

Mặc dù nhiều năm bị Amazon đánh bại trong lĩnh vực thương mại điện tử, nhưng Walmart đã chống lại sự cám dỗ để thuê ngoài trang web của mình một cách thông minh. Nhưng hoạt động Internet của họ được xây dựng vào năm 1999 ở Brisbane, phía bắc Thung lũng Silicon, đã tạo ra được bước tiến nhỏ, tác động tới vị trí dẫn đầu của Amazon. Sau cuộc khủng hoảng kinh tế, Walmart bắt đầu nhìn nhận Internet là nhân tố mang tính cấp thiết mới.

Vào tháng Chín năm 2009, tôi viết một câu chuyện dài cho tờ *New York Times* với tiêu đề: “Liệu Amazon có thể là Walmart trên trang web?” Dòng tiêu đề đó rõ ràng đã gọi lại nỗi buồn ở Bentonville. Một vài tuần sau khi bài báo xuất hiện, Raul Vazquez, sau đó là giám đốc điều hành chính của Walmart.com đã nói với tờ *Wall Street Journal*: “Nếu có điều gì đó trở thành ‘Walmart trên trang web’ thì đó sẽ là trang web Walmart.com. Mục tiêu của chúng

tôi là trở thành trang web bán lẻ lớn nhất và có lượng truy cập nhiều nhất”. Trong thế cân bằng thương mại điện tử với một cuộc tấn công quân sự phủ đầu, sau đó Walmart đã hạ giá 10 cuốn sách mới của các tác giả nổi tiếng, như Stephen King và Dean Koontz, thành 10 đô la mỗi cuốn. Amazon cũng điều chỉnh mức giá đối với những cuốn sách tương tự trong vòng vài giờ. Sau đó Walmart.com lại hạ giá xuống một lần nữa thành 9 đô la và Amazon cũng bắt kịp. Đó là áp lực giá cả từ Walmart mà các giám đốc điều hành của Amazon luôn luôn lo lắng, nhưng đã quá muộn để gây nên sự bất lợi cho Amazon. Hiện nay, Amazon đã đủ lớn mạnh để có thể dễ dàng đối mặt với vấn đề này.

Qua một vài tháng sau đó, cuộc chiến giá cả ăn miếng trả miếng lan rộng giống một cuộc xung đột. Target cũng tham gia vào cuộc chiến và tất cả ba công ty đều giảm giá đối với các mặt hàng đĩa DVD, máy chơi game, điện thoại di động, thậm chí cả chiếc lò nướng nhỏ Easy-Bake, một món đồ chơi 45 năm tuổi từ Hasbro, được biết đến với khả năng làm nóng những chiếc bánh nhỏ. Không có tình trạng căng thẳng giữa các công ty trị giá hàng tỉ đô la. Vì cả ba nhà bán lẻ đều giảm giá đối với một loạt sách bìa cứng, Hiệp hội các nhà bán sách Mỹ, một nhóm kinh doanh các hiệu sách độc lập, đã gửi thư đến Bộ Tư pháp Mỹ than phiền rằng “toàn bộ ngành công nghiệp sách đang có nguy cơ trở thành tài sản thế chấp thiệt hại” trong một cuộc chiến giữa những người không lồ.

Nhưng họ không nhận ra những điều khác.

Tháng Hai năm 2009, Amazon đã tiếp quản một khán phòng dưới tầng hầm trong thư viện và bảo tàng Morgan ở New York để chuẩn bị cho việc thông báo về Kindle 2. Sự tiếp tục của Fiona, Kindle 2 (có tên mã là Turin) đưa ra một phiên bản mỏng hơn, thiết kế đơn giản và trực quan hơn, và không có sự thái quá của thiết bị đầu tiên.

Amazon đã sửa chữa những vấn đề liên quan đến sản xuất mang tính chất thường xuyên, nhưng công ty vẫn chưa nắm vững nghệ thuật cho ra mắt sản phẩm. Trong buổi diễn tập đầy căng thẳng đêm trước sự kiện, Bezos đã phân chia những nhân viên truyền thông của mình với sự tính toán sai lầm, trong đó có một thực tế là màn hình lớn phía sau bục diễn giả đã che khuất các slide của ông. Ông nói và thở dài một cách nặng nề: “Tôi không biết liệu các bạn không có những tiêu chuẩn cao hay các bạn không biết những gì mình đang làm.”

Nếu Kindle gốc làm thay đổi Amazon và tái định vị nó cho một tương lai kỹ thuật số thì Kindle 2 có thể được coi là thiết bị cách mạng hóa ngành kinh doanh xuất bản và thay đổi cách mọi người trên thế giới đọc sách. Với sự công nhận thương hiệu ngay lập tức và sản phẩm luôn sẵn có, Kindle mới được nhiều khách hàng ưa chuộng và cuối cùng đã thỏa mãn được tầm nhìn của Bezos về một thiết bị đọc điện tử chủ đạo với mức giá phải chăng. Với việc Nook và iPad chưa được đưa ra thị trường, Amazon có 90% khả năng chỉ huy thị trường đọc kỹ thuật số tại Mỹ.

Đối với các nhà xuất bản sách lớn, sự độc quyền thời kỳ đầu của Amazon trong mảng sách điện tử khá đáng sợ. Các nhà cung cấp đã học được trong suốt thập kỷ qua, cho dù không có hạng mục, Amazon vẫn nắm giữ sức mạnh thị trường của mình, không hề hốt cũng không trang nhã, sử dụng một chút đòn bẩy để nâng cao lợi nhuận của riêng mình và cùng tiết kiệm cho khách hàng. Nếu công ty không nhận được những gì nó muốn, phản ứng có thể khá nghiêm trọng. Khi Kindle 2 đã sẵn sàng, ở Anh Amazon đã không còn bán một số cuốn sách nổi tiếng nhất của gã khổng lồ xuất bản nước Pháp, Hachette Livre – một phần của cuộc tranh chấp kéo dài và gay gắt trong mối quan hệ giữa Amazon và Hachette. Khách hàng

chỉ có thể mua những cuốn sách của Hachette từ bên thứ ba trên trang web của Amazon.

Các nhà xuất bản vẫn gặp khó khăn do mức giá 9,99 đô la của Amazon dành cho các ấn phẩm mới xuất bản và bán chạy. Họ đã sống với thực tế đầy ác mộng của mọi nhà sản xuất – ví dụ, Nike từ chối cung cấp giày cho Endless.com. Theo các giám đốc xuất bản cảm nhận, Amazon đã gửi những sản phẩm theo mùa của họ (sách mới, hơn là giày) tới khu vực bán hàng giảm giá ngay lập tức khi chúng vừa được phát hành. Giá thấp được cho là sự thể hiện của việc giảm chi phí in ấn và phát hành sách kỹ thuật số. Nhưng người ta thường bỏ quên chi phí mới mà nhà xuất bản phải đổ i mặt trong việc chuyển đổi kỹ thuật số và cũng gây áp lực rất lớn đối với các nhà bán lẻ khác, đặc biệt là các nhà sách độc lập, điều này giúp Amazon củng cố sự kiểm soát đối với thị trường. Các nhà xuất bản đã xem xét một vài cách để giải thoát mình ra khỏi đống lộn xộn này. Vào đầu mùa thu năm 2009, hai nhà xuất bản HarperCollins và Hachette đã thử nghiệm với việc tạo cửa sổ chọn sách điện tử – nghĩa là hoãn phát hành sách điện tử cho tới khi phiên bản bìa cứng đã ra trong một vài tháng. Nhưng người tiêu dùng phản ứng mạnh mẽ và đưa ra những bình luận có tính chất coi thường trên Amazon.

Có một lý do khác cho sự lo lắng gia tăng của các nhà xuất bản vào thời điểm đó. Năm đó Amazon đã giới thiệu Encore, một chương trình cho phép các tác giả xuất bản sách mới hoặc sách không được xuất bản nữa trong Kindle store và gặt hái 70% doanh số bán hàng. Dịch vụ này được giải thích rộng rãi là bước đi đầu tiên của Amazon vào việc xuất bản trực tiếp; tạm thời đó chỉ là những nhà văn chưa được biết tới, nhưng có lẽ đến một ngày họ sẽ là những người không lồ như Stephen King.

Trước kia, các nhà bán lẻ khác cũng lo lắng về các nhà xuất bản sách, Barnes & Noble từng có chương trình xuất bản của riêng họ.

Nhưng bản thân Amazon đã có những công cụ để tách các nhà xuất bản lớn hoàn toàn khỏi quá trình bán sách: Một vị trí thống trị trong thị trường sách điện tử thông qua thành công của Kindle và một đơn vị xuất bản theo yêu cầu có tên là CreateSpace có thể in được một cuốn sách khi có khách hàng đặt hàng trên Amazon.com. Amazon dường như chuyên tâm cho mối quan hệ của mình với tác giả và đại lý, và công ty đã thuê một cựu giám đốc điều hành của Random House là David Naggar để tham gia vào nhóm Kindle. Dường như tất cả chỉ hướng tới hoài bão to lớn của Jeff Bezos nhằm kiểm soát bàn cờ ngành xuất bản. “Amazon là một nơi tuyệt vời để tiến hành chương trình của họ tới bất kỳ quy mô nào có thể tưởng tượng được”, Eoin Purcell – biên tập viên sách – viết blog, sau khi giới thiệu về Encore. “Ngoài những gì tác giả và các đại lý của họ có thể có được, Amazon với Encore đã đạt được thành công riêng của mình trong việc kiểm soát toàn bộ chuỗi giá trị”.

Các nhà xuất bản tin rằng họ đang trong một tình thế khó khăn. Quan điểm này được thảo luận rộng rãi trong giới xuất bản vào thời điểm đó, giải thích cho những gì xảy ra tiếp theo: Một tình trạng hỗn loạn kéo dài trong nhiều năm, kịch tính và lan rộng, sẽ được phơi bày trong hàng ngàn trang của các văn bản pháp luật và những bản chứng trong phòng xử án, có kết quả từ những hoạt động chống độc quyền, chống lại các nhà xuất bản bởi Liên minh châu Âu và Bộ Tư pháp Mỹ.

Suốt năm 2009, lãnh đạo của sáu nhà xuất bản lớn của Mỹ gồm Penguin, Hachette, Macmillan, HarperCollins, Random House và Simon & Schuster đã tập hợp lại, được cho là để thảo luận về tình hình khó khăn chung của họ. Họ liên lạc qua điện thoại, email và trong phòng ăn riêng của những nhà hàng cao cấp tại thành phố New York và sau đó DOJ tuyên bố rằng họ tránh để lại bản chứng về những cuộc thảo luận mà có thể được hiểu là sự thông



đồng này. Ban lãnh đạo của các nhà xuất bản nói rằng, cuộc họp không được tổ chức với mục đích bàn luận về Amazon và chúng liên quan đến các vấn đề kinh doanh khác. Nhưng chính phủ Mỹ tin rằng các nhà xuất bản này đặc biệt quan tâm đến Amazon và chiến dịch về giá sách điện tử tai hại của công ty, hoặc như các nhà xuất bản gọi nó (theo tài liệu tòa án) là “vấn đề 9,99 đô la”.

Theo hồ sơ của Bộ Tư pháp Mỹ, ban giám đốc của các nhà xuất bản tin rằng cách duy nhất để làm thay đổi cán cân quyền lực với Amazon là khiến ngành công nghiệp của họ hành động, sử dụng lực đòn bẩy đến từ quá trình sản xuất – lên tới 60% số sách mà Amazon bán ra. Tài liệu của tòa án cho thấy họ xem xét một loạt các lựa chọn, bao gồm việc lao vào kinh doanh sách điện tử. Sau đó, vào mùa thu năm 2009, hiệp sĩ trắng của Apple, Steve Jobs xuất hiện.

Steve Jobs có lý do để chống lại Amazon. Ông biết rằng Amazon có thể sử dụng ưu thế của họ trong mảng sách điện tử để chuyển thành các loại phương tiện truyền thông kỹ thuật số – bản thân Steve Jobs đã sử dụng iTunes trong thời đại âm nhạc kỹ thuật số để mở rộng ra các chương trình truyền hình, phim ảnh và một chương trình sẵn có (âm nhạc/video) ở định dạng kỹ thuật số để tải về qua internet. Vào thời điểm đó, Apple bắt đầu tiếp cận với các nhà xuất bản, Jobs chuẩn bị giới thiệu iPad. Đối với phát minh mới và quý giá của Apple, Jobs muốn tất cả các phương tiện truyền thông đều sẵn sàng – bao gồm cả sách.

Ban giám đốc các nhà xuất bản đã thương lượng với người đứng đầu của iTunes là Eddy Cue và phó là Keith Moerer (thật hài hước khi đó là một cựu nhân viên của Amazon), và kết quả sắp xếp với Apple sẽ giải quyết vấn đề 9,99 đô la của nhà xuất bản, giảm bớt một số áp lực cho các nhà sách và cho phép Apple tham gia vào không gian đọc sách điện tử mà không phải phù hợp với mức giá trợ cấp của Amazon đối với sách bán chạy và sách mới phát hành.

Trong mô hình sách điện tử mới, bản thân các nhà xuất bản sẽ chính thức trở thành nhà bán lẻ và có thể thiết lập mức giá riêng của họ, thông thường là khoảng từ 13 đến 15 đô la. Apple sẽ giữ vai trò là một nhà môi giới, nhận khoản hoa hồng khoảng 30%, và mức giá cũng tương tự với các ứng dụng điện thoại di động trên iPhone. Là một phần của sự thay đổi này với mô hình đại lý, Apple nhận được một sự đảm bảo rằng các nhà bán lẻ khác sẽ không hạ giá sách điện tử. Theo Bộ Tư pháp, điều đó có nghĩa là các nhà xuất bản sẽ phải buộc Amazon áp dụng mô hình tương tự.

CEO của các nhà xuất bản đều nói rằng, họ sẽ xem xét mức giá Amazon đưa ra một cách độc lập, cũng như những gì được biết đến về sự tàn nhẫn của công ty và sau đó quyết định chuyển mô hình đại lý. Đó không phải là sự lựa chọn không đau đớn. Bằng cách chuyển cho các nhà bán lẻ 30% tiền hoa hồng, các nhà xuất bản sẽ kiếm được ít tiền hơn đối với mỗi đầu sách điện tử, so với khi họ làm theo mô hình bán buôn truyền thống, trong đó họ thường thu được một nửa giá niêm yết. “Về mặt ngắn hạn, mặc dù đại lý đắt đỏ hơn nhưng những lợi thế chiến lược hấp dẫn đến nỗi chúng tôi cảm thấy rằng đây là con đường đúng đắn”, một giám đốc xuất bản nói với tôi.

Có một người hay trì hoãn: Markus Dohle, giám đốc điều hành của nhà xuất bản Random House, lo lắng rằng tính kinh tế trong mức giá của các đại lý là không thuận lợi và ông sẽ duy trì hiện trạng tốt hơn. Trong số sáu nhà xuất bản lớn, chỉ có duy nhất Random House là quyết định gắn bó với mô hình bán buôn truyền thống trong thời gian tiếp theo, vì vậy Apple từ chối bán sách của nhà xuất bản này trong iBookstore mới.

Apple giới thiệu iPad vào ngày 27 tháng Một năm 2010 tại trung tâm nghệ thuật Yerba Buena, San Francisco. Đó là một trong những lần xuất hiện trước công chúng cuối cùng của Jobs. Sau sự kiện

này, nhà bình luận của tờ *Wall Street Journal*, Walter Mossberg đã hỏi Jobs rằng tại sao mọi người vẫn mua sách điện tử từ Apple khi Amazon bán với mức giá thấp hơn. Câu trả lời của Steve Jobs “Mức giá sẽ như nhau” đã vô tình nâng cao một lá cờ lớn cho luật chống độc quyền, bằng cách gợi ý rằng các công ty đã cùng nhau hành động. “Các nhà xuất bản thực sự từ chối cung cấp sách của họ cho Amazon vì họ không hài lòng”.

Trong khi các nhà xuất bản khác thông báo cho Amazon ý định mới của họ thông qua email hoặc điện thoại, thì CEO của nhà xuất bản Macmillan là John Sargent đã bay đến Seattle để thông báo về sự thay đổi của công ty (một cách cá nhân), hướng tới một mô hình giá cả đại lý. Trong một cuộc họp căng thẳng kéo dài 20 phút với giám đốc Kindle bao gồm Laura Porco, Russ Grandinetti và David Nagar, Sargent đưa ra đề nghị với Amazon phải gán với các điều khoản cũ và giá bán buôn, nhưng với mức phí của việc nhận được sách điện tử vài tháng sau khi chúng được xuất bản. Điều này rõ ràng là không tốt. Amazon phản ứng với động thái này bằng nỗ lực áp đảo, kéo các nút Mua từ sách điện tử và sách giấy của Macmillan trên website. Khách hàng vẫn có thể mua sách giấy của Macmillan trên Amazon nhưng chỉ từ người bán là bên thứ ba. Các phiên bản trên Kindle hoàn toàn biến mất và vẫn không có sẵn vào tuần cuối của tháng Một. Đối với những người không nhận thức được về lịch sử căng thẳng giữa Amazon và các nhà xuất bản – những cuộc thương lượng giữa “báo đốm và linh dương” và hơn thế nữa. Sloan Harris, đồng giám đốc của ban văn học tại Quản lý sáng tạo quốc tế phát biểu vào thời điểm đó: “Tôi cho rằng tất cả mọi người nghĩ rằng họ đã chứng kiến một cuộc chiến gay go”, “Và có vẻ như chúng ta đã tiến đến kho vũ khí hạt nhân”.

Một vài ngày sau đó, dưới một loạt những lời chỉ trích khiên tác giả và khách hàng gặp thiệt hại trong cuộc chiến, Amazon đã bót gay

gắt hơn. Bezos và nhóm Kindle của ông cùng đưa ra một thông điệp công khai. Họ đăng trên một diễn đàn trực tuyến Amazon: “Chúng tôi đã bày tỏ sự bất đồng mạnh mẽ của mình và mức độ nghiêm trọng của vấn đề này là việc tạm ngừng bán tất cả các đầu sách của Macmillan. Tuy nhiên, chúng tôi muốn bạn biết rằng cuối cùng chúng tôi sẽ phải đầu hàng và chấp nhận những điều khoản của Macmillan, bởi vì Macmillan có những đầu sách độc quyền riêng và chúng tôi muốn đưa họ đến với bạn, thậm chí ở mức giá chúng tôi tin là cao ở mức không cần thiết cho sách điện tử... Kindle là mảng kinh doanh khó khăn của Amazon và nó cũng là một nhiệm vụ. Chúng tôi không bao giờ nghĩ nó sẽ dễ dàng!”

Trớ trêu thay, sự chuyển đổi sang mô hình đại lý giúp cho công việc kinh doanh của Kindle có được nhiều lợi nhuận hơn, vì Amazon bị buộc phải trả phí nhiều hơn cho sách điện tử và đã tổ chức gần như độc quyền đối với doanh số bán sách điện tử. Điều này giúp Amazon duy trì được sự giảm dần mức giá của phần cứng Kindle. Chưa đầy hai năm sau đó, công cụ đọc sách điện tử Kindle rẻ nhất có giá 79 đô la.

Nhưng Amazon không ngờ i chò hoặc để những người khác áp chế lên những điều khoản riêng của họ. Trong năm sau đó, Amazon đã phản ứng mạnh mẽ theo một vài cách. Russ Grandinetti, người chuyển sang Kindle từ may mặc và David Naggar, người mới được tuyển dụng từ Random House đã đi kiểm tra những nhà xuất bản hạng trung như Houghton Mifflin. Theo một số giám đốc điều hành tại những cơ quan này, họ cảnh báo rằng họ không có lực đẩy để chuyển sang một mô hình định giá đại lý và Amazon sẽ dừng bán sách của họ nếu họ làm như vậy. Amazon cũng tăng cường tập trung vào công việc kinh doanh xuất bản trực tiếp, việc này sẽ gây ra một làn sóng lo ngại cho các nhà xuất bản trong những năm tới.

Trong cơn gấu ng nói lỏng sự kìm kẹp của Amazon trên thị trường sách điện tử, các nhà xuất bản và Apple đã tạo ra một vấn đề mới có ý nghĩa quan trọng cho bản thân. Một ngày sau khi bắt tay với Macmillan, theo tài liệu của tòa án, Amazon đã gửi một báo cáo nghiên cứu chuyên sâu tới Ủy ban Thương mại Liên bang và Bộ Tư pháp Mỹ, trình bày một chuỗi sự kiện và nghi ngờ rằng các nhà xuất bản và Apple đã tham gia vào một âm mưu bất hợp pháp để ấn định giá sách điện tử.

Nhiều lãnh đạo nhà xuất bản nghi ngờ rằng Amazon giữ một vai trò quan trọng trong việc kích thích mở hỗn độn pháp lý. Nhưng các nhà điều tra chống độc quyền có thể không cần nhiều sự khuyến khích. Thật kinh ngạc, thậm chí mặc dù Steve Jobs đã qua đời vào mùa thu năm 2011, nhưng ý kiến trước đó của ông đã đào sâu hơn chiến lược pháp lý cho Apple và năm nhà xuất bản. Trong cuốn sách viết về tiểu sử *Steve Jobs*, Walter Isaacson trích dẫn lời Jobs như sau: “Amazon đã xử lý rất kém tình huống này... Trước khi Apple xuất hiện, một số hiệu sách đã bắt đầu giữ lại những cuốn sách từ Amazon. Vì vậy chúng tôi nói với các nhà xuất bản, ‘Chúng tôi sẽ chuyển sang mô hình đại lý, nơi các bạn định giá và chúng tôi nhận được 30%, tất nhiên khách hàng trả tiền nhiều hơn một chút nhưng dù sao đó cũng là những gì các bạn muốn.’”

Lời tuyên bố trích thượng của Jobs có khả năng bị buộc tội. Nếu các nhà xuất bản đã tham gia vào một nỗ lực chung để buộc khách hàng phải “trả nhiều hơn một chút”, thì đó chính là cơ sở cho những vụ kiện chống độc quyền được hình thành. Bộ Tư pháp Mỹ đã kiện Apple và năm nhà xuất bản vào ngày 11/4/2012, buộc tội họ cấu kết bất hợp pháp nhằm nâng giá sách điện tử. Tất cả các nhà xuất bản cuối cùng đã lưỡng lự nhưng không thừa nhận trách nhiệm pháp lý trong khi một mình Apple kiên trì, tuyên bố rằng họ

không làm gì sai cả và mục đích của họ chỉ là để mở rộng thị trường cho sách kỹ thuật số.

Vụ kiện chống lại Apple diễn ra tại một phòng xử án ở Manhattan và kéo dài trong 17 ngày. Thẩm phán quận Denise Cote dựa trên việc Apple phải chịu trách nhiệm, đã quyết định rằng họ có âm mưu với các nhà xuất bản để loại bỏ sự cạnh tranh về giá và nâng giá sách điện tử; do đó đã vi phạm Điều 1 của Luật Chống Độc quyền Sherman. Apple tuyên bố sẽ kháng cáo. Một buổi điều trần về những thiệt hại sắp tiến hành vào thời điểm cuối sách này được xuất bản.

Cuộc chiến sách điện tử đã diễn ra công khai trong cả phiên tòa và trên thị trường. Tuy nhiên, mặc dù vụ kiện xuất hiện trên các phương tiện truyền thông, nó vẫn là hoạt động phụ tác động đến sự phát triển của Amazon vào thời điểm đó, một sự đi lên bị gián đoạn bởi cuộc suy thoái kinh tế, đã được khôi phục lại với sức sống mới sau đó.

Bắt đầu từ năm 2009, khi màn sương của cuộc khủng hoảng kinh tế đã tan đi, tốc độ tăng trưởng hàng quý của Amazon trở lại mức trước khủng hoảng và qua hai năm sau đó, cổ phiếu đã tăng 236%. Thế giới đã nhận ra tiềm năng của Amazon – sức mạnh của thời kỳ sơ khai, mạng lưới phân phối hùng mạnh, lời hứa của AWS, lợi nhuận ổn định ở châu Á và châu Âu. Một phần vì cuộc chiến tranh về giá sách điện tử, các nhà đầu tư bắt đầu hiểu rằng Kindle có thể giành lấy một phần lớn trong kinh doanh sách và có tiềm năng để làm cho hiệu sách những gì iTunes đã làm cho các cửa hàng băng đĩa. Các nhà phân tích đã đồng loạt nâng cấp xếp hạng của họ đối với cổ phiếu Amazon và các nhà quản lý quỹ chung đã thêm vào công ty những danh mục đầu tư của họ. Lần đầu tiên, Amazon có tiếng nói ngang với Google và Apple – không phải lời

giải thích đến sau mà là một sự tương đương. Công ty đã ở một tầm cao mới.





# SỨC THUYẾT PHỤC CÓ LỢI

Sự gia tăng ngoạn mục về tầm nhìn, cùng sức mạnh thị trường của Amazon trong bối cảnh suy thoái kinh tế, đã đưa công ty xuất hiện thường xuyên hơn trước công chúng, nhưng sự chú ý không phải lúc nào cũng là tăng bậc. Trong hai năm 2010, 2011, công ty phải đấu tranh với một nhóm các nhà phê bình đối với vấn đề tránh thu thuế tiêu thụ, cơ chế phía sau hai vụ mua bán lớn, sự thay đổi trong lĩnh vực kinh doanh xuất bản sách (trong sự cạnh tranh với các nhà cung cấp riêng của công ty) và việc không quan tâm có tính hệ thống đối với chính sách giá cả của các nhà sản xuất lớn. Gần như chỉ trong chớp mắt, công ty từng nhìn nhận bản thân mình là bên thua cuộc vĩnh viễn, thì bây giờ giống như một người không hề kiêu ngạo, đang cố gắng chơi bằng chính những nguyên tắc do mình thiết lập.

Bezos (và một vài Jeff Bots mà Amazon cho phép nói chuyện trước công chúng) thể hiện một thái độ lúng túng khi phải đối mặt với những lời phê bình. Bezos thường nói rằng Amazon “sẵn sàng để bị hiểu lầm”, đó là một phần rất ấn tượng của thuật hùng biện – ngụ ý rằng các đối thủ của Amazon không hiểu về công ty. Bezos cũng làm chệch hướng các cuộc tấn công bằng cách tuyên bố rằng Amazon là một công ty truyền giáo, không phải là một công ty vụ lợi. Sự phân đôi đó bắt nguồn từ cựu thành viên hội đồng quản trị John Doerr, người đã phát biểu sau khi đọc cuốn sách triết học – kinh tế *Thầy tu và câu đố* (The Monk and the Riddle) năm 2001 của Randy Komisar – người cộng sự của mình. Nhà truyền giáo có những mục tiêu chính đáng và cố gắng để khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Lĩnh đánh thuê thường không có tiền bạc và quyền lực. Bezos nói rằng: “Tôi sẽ luôn chọn một nhà truyền giáo hơn là

một lính đánh thuê”. “Một trong những nghịch lý lớn nhất là nhà truyền giáo thường là người cuối cùng làm ra nhiều tiền hơn”.

Người phát ngôn của Amazon tiếp cận với những tranh luận này bằng các quan điểm đơn giản, trực tiếp, được họ lặp đi lặp lại, hiếm khi chuyển hướng sang các chi tiết gây khó chịu nhằm trong chiến thuật tấn công của công ty. Những lập luận có lợi thế là hoàn toàn hợp lý, đồng thời cũng phục vụ cho lợi ích chiến lược của Amazon. Và đó là lời thuyết phục có lợi, có các mức độ khác nhau, giúp Amazon vượt qua giai đoạn giám sát của công chúng lớn nhất.

Trong khi suy thoái kinh tế là một món quà dành cho Amazon theo cách nào đó, thì nguồn tài chính xâu đi của chính quyền địa phương tại Mỹ và châu Âu đã thúc đẩy một cuộc chiến mới trong việc thu thuế bán hàng – việc né tránh luật pháp là một trong những lợi thế về chiến thuật lớn nhất của công ty. Đó là một cuộc chiến có nhiều hơn hai bên tham gia, không bên nào hoàn toàn trung thực và sự thuyết phục sâu sắc của Amazon chỉ nhằm đem lại lợi ích lâu dài cho chính công ty.

Bắt đầu từ cuối năm 2007, khi thống đốc bang New York, Eliot Spitzer, đưa ra một đề xuất nhằm gia tăng hàng triệu đô la bằng cách xác định lại việc tính thuế trong bang, thì Amazon phải đối mặt với khả năng là việc tăng từ 5-10% trong thuế bán hàng vào giá của hầu hết sản phẩm – thứ đã hình thành những quyết định đầu tiên về nơi tiến hành các hoạt động và nơi đặt trụ sở chính của công ty – đã sắp kết thúc.

Ban đầu, đề xuất của Spitzer thất bại. Ông đã rút lại đề xuất ngay sau ngày đưa ra, trong hoàn cảnh tỉ lệ người ủng hộ ông giảm nhanh và sự phản ứng dữ dội với những gì giám đốc ngân sách của Spitzer đã phát biểu, là mối quan tâm mà những người dân có thể xem xét về dự luật tăng thuế. Nhưng bang New York đã bị thâm hụt

ngân sách 4,3 tỉ đô la rất cần được lấp đầy. Tháng Hai sau đó, một tháng trước khi sự nghiệp chính trị của Spitzer sụp đổ trong một vụ bê bối liên quan đến gái mại dâm, Spitzer đã đề xuất lại về dự luật. David Paterson, người kế nhiệm sau đó cũng ủng hộ đề xuất này, và vào tháng Tư, nó đã được cơ quan lập pháp của tiểu bang thông qua tại Albany.

Luật pháp đã khéo léo lảng tránh một quy định của Tòa án Tối cao năm 1992, *Quill v. North Carolina*, quy định rằng chỉ có những thương nhân có sự hiện diện hữu hình hoặc có mối liên hệ, như một cửa hàng hoặc một văn phòng trong một bang sẽ phải thu tiền thuế tiêu thụ ở đó. (Một cách chính xác, người thuế vẫn đến từ hoạt động mua hàng trực tuyến, nhưng khách hàng được cho là phải trả tiền). Luật của New York quy định rằng, một trang web chi nhánh cam kết chuyển khách hàng tới một nhà bán lẻ trực tuyến là một đại lý của nhà bán lẻ đó, và do đó, nhà bán lẻ chính thức có sự hiện diện trong tình trạng của chi nhánh đó. Với phán quyết này, nếu một trang web của fan Yankees ở New York thu được tiền mỗi khi có một người truy cập nhấp chuột vào một liên kết trên trang và mua cuốn hồ i ký của cựu huấn luyện viên Joe Torre trên trang Amazon.com, thì Amazon có trụ sở ở Seattle đã có một cửa hàng chính thức ở New York và sau đó sẽ phải thu thuế tiêu thụ đối với mọi cuộc mua bán được thực hiện ở bang đó.

Amazon không thích thú về điều này. Luật của New York đã có hiệu lực trong mùa hè năm 2008 và cùng với trang Overstock.com, một nhà bán lẻ khác, Amazon bị kiện tại tòa án của tiểu bang – và thua kiện. Công ty công khai phàn nàn rằng, việc thu thuế này là phức tạp và không thực tế.

Amazon đã tránh việc thu thuế tiêu thụ trong nhiều năm với nhiều thủ thuật thông minh. Tại những bang mà Amazon có các trung tâm phân phối hoặc những văn phòng như Lab126, Amazon

đều dựa trên định nghĩa của thống đốc bang về những gì cấu thành nên sự hiện diện hữu hình, bằng cách phân loại các cơ sở này như các chi nhánh của công ty thuộc sở hữu hoàn toàn mà không có doanh thu. Ví dụ, trung tâm phân phối ở Fernley, Nevada, hoạt động như một thực thể độc lập gọi là Amazon.com.nvdc, Inc. Những sự sắp xếp này không chắc có thể thành công để trì hoãn việc giám sát trực tiếp, nhưng Amazon đã thương lượng cẩn thận với mỗi bang khi mở các cơ sở của mình, đảm bảo việc giải quyết với chính sách không can thiệp trong việc trao đổi để tạo ra việc làm mới của công ty và hoạt động kinh tế. Bezos đã xem xét việc miễn thuế của mình từ việc thu thuế tiêu thụ tới một lợi thế chiến lược rất lớn. Năm 2008, ông phát biểu trong một cuộc họp cổ đông như sau: “Chúng ta không thực sự được hưởng lợi từ bất cứ dịch vụ nào mà những bang này cung cấp tại địa phương, vì vậy sẽ không công bằng nếu chúng ta có nghĩa vụ phải là đại lý thu thuế”.

Bezos cũng nghĩ rằng việc miễn thuế từ thuế tiêu thụ là một lợi ích lớn dành cho khách hàng và viễn cảnh đánh mất nó để tăng giá khiến ông dễ cáu giận. Ông có lý do để lo lắng về tác động của việc thu thuế tiêu thụ. Khi New York thông qua luật thuế tiêu thụ trên mạng Internet, doanh số bán hàng của Amazon tại bang New York giảm 10% trong quý tiếp theo, theo lời một người quen thuộc với tình hình tài chính của Amazon tại thời điểm đó.

Luật của New York lan ra như một trận cảm lạnh toàn quốc. Tương tự, những bang không đủ tiên như Illinois, North Carolina, Hawaii, Rhode Island và Texas đã thử cách tiếp cận tương tự để tuyên bố rằng những trang web chi nhánh cấu thành mối liên hệ. Đáp lại, Amazon mượn một chiến thuật không khoan nhượng, đó là Overstock đã được sử dụng ở New York và đã chia tách quan hệ với các chi nhánh ở mỗi bang. Những trang web này thường được điều hành bởi các blogger và doanh nhân, những người cần sự ủy nhiệm

liên kết và họ đã tức giận khi nhận ra, họ đang đứng giữa một chính quyền bang thiếu nguồn cung tiền và một bên là người không lơ lửng tuyên tham chiến, bám chặt vào thủ thuật tránh nộp thuế rõ ràng.

Các chi nhánh không phải là nạn nhân duy nhất trong giai đoạn này của cuộc chiến về thuế tiêu thụ. Vadim Tsypin là một kỹ sư của Amazon, thường xuyên làm việc tại nhà của ông ở Quebec, Canada. Cuối năm 2007, trong khoảng thời gian Eliot Spitzer đề xuất dự luật thuế và những luật sư của Amazon đang trở nên lo lắng, thì nhà quản lý của Tsypin cho ông thấy chính sách hạn chế của công ty Canada khi tuyên bố rằng Amazon không có nhân viên nào làm việc tại quốc gia đó. Quản lý của ông đã nói với Tsypin rằng, họ phải che giấu việc ông làm việc ở nhà và theo tài liệu của tòa án, “Amazon có thể có những vấn đề về hàng triệu đô la. Nếu chúng ta có một nhân viên ở đây, thì đó là sự vi phạm lớn vào luật pháp Mỹ và Canada”.

Tsypin đã từ chối thay đổi bảng thời gian cũ và các đánh giá của mình, tin tưởng rằng nó không thể đương đầu với sự kiểm tra kỹ lưỡng. Ông tuyên bố rằng Amazon đã chỉ đạo, sau đó nó bắt đầu khiến ông lo lắng phải từ bỏ, điều đó dẫn đến việc ông bị ốm (“chúng đau nửa đầu liên tục và chúng mất trí nhớ tạm thời”) và ông đã nghỉ phép để điều trị y tế. Năm 2010, ông kiện Amazon ra tòa án tối cao hạt King để chấm dứt sự bất công, vi phạm hợp đồng, cảm xúc buồn bực và việc tuyển dụng câu trả – và ông đã thua kiện. Thẩm phán nhìn nhận tình trạng của Tsypin có liên quan đến công việc nhưng nói rằng khiếu nại không đủ mạnh để yêu cầu trách nhiệm dân sự.

Những công ty lớn như Amazon thường xuyên là mục tiêu của những tuyên bố chấm dứt bất công. Nhưng trường hợp của Vadim Tsypin không bình thường, bởi vì nó xuất phát từ chính mối lo ngại

về thuế tiêu thụ ngày càng gia tăng của Amazon và bởi giai đoạn khám phá đã đưa cuốn sách về việc tránh thuế rộng rãi của Amazon vào hồ sơ công khai. Hàng chục trang sách về quy định nội bộ công ty, biểu đồ tiến trình, bản đồ được đệ trình lên tòa án tối cao hạt King, ở trung tâm thành phố Seattle. Họ đã cùng nhau công khai một bức chân dung hấp dẫn của một công ty liên tục thay đổi bản thân để phù hợp với môi trường thuế đang thay đổi nhanh chóng.

Những hướng dẫn tiếp cận theo hướng siêu thực. Các nhân viên của Amazon phải tìm kiếm sự chấp thuận để tham dự hội chợ thương mại và được nhắc nhở tránh các hoạt động có liên quan đến việc thúc đẩy bán bất cứ sản phẩm nào trên trang web của Amazon. Họ không thể viết blog hay trao đổi với báo chí nếu không được phép, phải tránh thuê bất kỳ tài sản nào trên chuyên đi, và không thể đặt hàng trên Amazon từ những máy tính của công ty. Họ có thể ký hợp đồng với những công ty khác, ví dụ như các nhà cung cấp hàng hóa để bán trên trang web, nhưng chỉ ở Seattle.

Những tấm bản đồ được mã hóa bằng màu sắc đã được phân phát rộng rãi cho các nhân viên tại trụ sở chính ở Seattle. Đi tới các bang có màu xanh lá như Michigan rất ổn, nhưng với những bang có màu cam như California lại yêu cầu phép nghỉ đặc biệt để bộ phận hợp pháp có thể theo dõi số ngày tích lũy mà các nhân viên của Amazon trải qua ở đây. Nếu đi tới các bang có màu đỏ như Texas, New Jersey và Massachusetts, thì nhân viên được yêu cầu phải hoàn thành một bảng câu hỏi gồm 17 câu về chuyên đi để xác định liệu họ có làm cho công ty dễ bị tấn công với những nỗ lực thu thuế tiêu thụ hay không (câu số 16: “Bạn sẽ tổ chức một trò chơi xổ số chứ?”). Những luật sư của Amazon sau đó hoặc là không chú ý đến chuyên đi hoàn toàn, hoặc nhận được một lá thư riêng từ bang đó, giải thích rõ cách xử lý riêng đối với tình huống cụ thể.

Theo các nhân viên cao cấp vào thời điểm đó, có rất ít cuộc thảo luận nội bộ về việc quản lý đó là đúng hay sai và liệu nó có tác động đến tinh thần của các nhân viên hay không. Đó chỉ là một chiến lược, một cách để duy trì lợi thế quan trọng về thuế, cho phép công ty đưa ra một mức giá tương đối thấp. “Triển vọng kinh tế tại nhiều bang khá ảm đạm”, theo một biên bản thuế nội bộ cho người lao động đầu năm 2010, đã được đệ trình trong trường hợp của Vadim Tsybin. “Kết quả là các bang theo đuổi các đối tượng nộp thuế tích cực hơn so với trước đây. Những trải nghiệm gần đây của Amazon với các bang New York và Texas được cung cấp kịp thời và những dẫn chứng phù hợp về độ rủi ro cao. Đó là lý do tại sao sự quan tâm của chúng tôi đối với các vấn đề liên quan đến các mối quan hệ quan trọng hơn bao giờ hết”.

Cùng năm đó (2010), từ Amazon, Walmart, Target, Best Buy, Home Depot và Sears đã gạt sự thù địch truyền đời của họ sang một bên để tham gia trong một liên minh khác thường. Họ ủng hộ một tổ chức mới gọi là Alliance cho sự công bằng của phố Main, dùng chung ngôn ngữ dân túy<sup>(8)</sup> và – bằng cách nào đó để che giấu sự châm biếm – nói về tầm quan trọng của việc giữ gìn sự sống còn của những nhà bán lẻ theo mô hình kinh doanh gia đình. Tổ chức này thuê một nhóm những người vận động hành lang có khả năng tài chính tốt, xây dựng một trang web công phu, chạy những tấm biển và quảng cáo truyền hình trên toàn bang. CEO của những nhà bán lẻ lớn này đã giám sát chiến dịch chặt chẽ. Theo hai nhà vận động liên quan đến chiến dịch, thì Mike Duke, CEO của hãng Walmart đã yêu cầu những chỉ dẫn thường xuyên đối với cuộc chiến về thuế tiêu thụ.

Amazon đã chiến đấu mạnh mẽ để chống lại sự mở rộng của thuế tiêu thụ, thu hút sự hợp tác từ các chính trị gia bằng cách triển khai cả “cây gậy” và “củ cà rốt” trong phạm vi mà họ có thể cảm

thấy nó rõ nhất – việc làm. Ở Texas, năm 2011, cơ quan lập pháp đã đưa ra một dự luật, buộc các nhà bán lẻ trực tuyến với chức năng phân phối trong bang phải thu thuế tiêu thụ và Amazon đã đe dọa đóng cửa trung tâm phân phối của mình nằm bên ngoài Dallas, sa thải hàng trăm lao động địa phương và từ bỏ kế hoạch xây dựng những trung tâm khác trong bang. Thống đốc bang Texas là Rick Perry đã nhanh chóng phủ quyết dự luật. Ở Nam Carolina, Amazon đã được miễn thuế với một điều luật mới, bằng cách dùng sự đe dọa tương tự và họ đã đồng ý gửi email cho khách hàng để nhắc nhở họ rằng, họ có nghĩa vụ trả tiền thuế tiêu thụ của chính họ. Ở Tennessee, các nhà lập pháp đã đồng ý trì hoãn một dự luật khi Amazon đề nghị xây dựng ba trung tâm phân phối mới trong tiểu bang.

Trong thời gian độn độ này, Bezos ủng hộ cho một dự luật liên bang, đó là đơn giản hóa mã số thuế tiêu thụ và áp dụng nó với toàn bộ ngành công nghiệp thương mại điện tử. (Điều này có lợi thế của một tình huống không dễ dàng xảy ra, khi xem xét sự bất ổn chính trị ở Washington, DC vào thời điểm đó.) “Nếu tôi nói với khách hàng ‘Chúng tôi không đòi hỏi thu thuế tiêu thụ. Hiến pháp quy định rõ ràng rằng, các bang không thể buộc các nhà bán lẻ nằm ngoài bang phải thu thuế tiêu thụ và không thể can thiệp vào vấn đề thương mại giữa các tiểu bang, nhưng chúng tôi sẽ làm điều đó một cách tự nguyện’, thì điều đó không thể đứng vững được”, Bezos nói với tôi trong một cuộc phỏng vấn vào năm 2011. “Khách hàng sẽ phản đối. Cách này có tác dụng nếu bạn phải sửa đổi Hiến pháp hoặc bạn phải vượt qua luật của liên bang.”

Cuộc chiến lên đến đỉnh điểm vào năm 2012. Amazon đã từ bỏ ở Texas, Nam Carolina, Pennsylvania và Tennessee; thương lượng dàn xếp để đổi lấy việc miễn thuế cho một vài năm nữa, đổi lấy việc đặt những trung tâm phân phối ở mỗi bang. Ở California, bang đông



dân nhâ t, nơi Amazon nghĩ rằ ng họ có thể ngăn chặn được điề u không thể tránh khỏi, họ đã chuẩn bị cho một cuộc chiế n. Sau khi cơ quan lập pháp của tiểu bang thông qua luật thuế bán hàng, Amazon đã nghĩ ra một chiế n dịch nhằ m lật ngược tình thế và chi 5,25 triệu đô la cho việc thu thập chữ ký và chạy chương trình quảng cáo trên radio. Các nhà quan sát dự kiế n công ty sẽ phải chi hơn 50 triệu đô la để nhìn trận chiế n đi tới hồ i kế t.

Rõ ràng là một trận chiế n như vậy sẽ rấ t tồ n kém, cạnh tranh đầ y cay đắ ng và luẩn quẩn. Liên minh Alliance vì sự công bằ ng cho phố Main đã “rải thảm” toàn bang với những quảng cáo chố ng lại Amazon, và các nhà văn cùng blogger chủ yế u đứng về phía chuỗi các cửa hàng lớn. “Nỗ lực của Amazon để tránh thuế tiêu thụ là một dẫn chứng buồ n về tư duy ngắ n hạn, chi phố i công việc kinh doanh của người Mỹ”, người truyề n bá web, Tim O’Reilly, viế t trên blog và ông biế t làm cách nào để thúc đẩy “chiế c nút” của Bezos – người luôn tự hào về suy nghĩ dài hạn của mình. Bên trong Amazon, ngày càng rõ ràng là công ty đang được trang bị chiế c mũ đen của kẻ xấ u. Cùng thời gian đó, Amazon đang chuẩn bị để đố i đầ u với Apple (với Kindle Fire) trong thị trường máy tính bảng bằ ng số tiề n góp vớ n lớn. Các đò ng nghiệp khẳng định với Bezos rằ ng, Amazon không đủ khả năng để nhìn thấ y thương hiệu của mình bị lu mờ tại một thời điể m quan trọng như vậy.

Vì vậy vào mùa thu năm đó, Amazon đã đảo ngược hướng đi và đạt được thỏa thuận với California: Công ty sẽ bỏ dự luật của mình để đổi lấ y thêm một mùa Giáng Sinh miễn thuế nữa và hứa là sẽ xây dựng những trung tâm phân phố i mới bên ngoài San Francisco và Los Angeles. Ngay sau đó, Paul Misener đã chứng thực trước Ủy ban Giao thông và Khoa học thương mại thượng viện, đò ng thời nhắ c lại sự ủng hộ của Amazon cho dự luật liên bang – như những người cùng phe mới của Amazon trong cuộc chiế n về thuế tiêu thụ đã làm,

Best Buy, Target và Walmart. Hiện tại, eBay, một “chiến binh” khác trong cuộc chiến thuế tiêu thụ đã đứng một mình khi cố gắng bảo vệ các thương nhân nhỏ nhất của mình, giống như người mẹ nghỉ tại nhà đã làm ra tiền bằng cách bán đồ chạm khảm thủ công. Họ chủ trương rằng luật không nên áp dụng cho các doanh nghiệp có ít hơn 50 nhân viên hoặc có doanh thu hàng năm dưới 10 triệu đô la, mặc dù hầu hết các dự luật về thuế tiêu thụ của quốc gia được đề xuất miễn thuế ở mức dưới 1 triệu đô la. Theo văn bản này, dự luật thu thuế tiêu thụ của quốc gia chưa được cả hai viện của quốc hội thông qua.

Amazon đã mất đi một lợi thế khá lớn, nhưng Bezos từng là một người chơi cờ nhìn xa trông rộng, đã được đề nghị bằng cách nuôi dưỡng những cái mới. Những trung tâm phân phối mới của Amazon sẽ gắn với các thành phố lớn, cho phép khả năng giao hàng trong cùng một ngày hoặc vào ngày hôm sau, và triển khai rộng kinh doanh cửa hàng tạp phẩm, Amazon Fresh. Amazon cũng mở rộng thử nghiệm với Amazon Lockers – những chiếc tủ lớn có khóa màu cam được đặt tại các siêu thị, nhà thuốc và các chuỗi cửa hàng như Radio Shack, mà khách hàng có thể có được những thùng hàng Amazon gửi đến nếu họ thích.

Khi thời đại của việc mua hàng trực tuyến được miễn thuế chầm dứt ở nhiều tiểu bang, kiến trúc sư thực sự về chiến lược thuế của Amazon và là người đứng đầu của phòng thuế gồm 80 người, một luật sư có tên Robert Comfort đã hiện diện. Comfort, một cựu sinh viên của Princeton gia nhập Amazon vào năm 2000, đã trải qua hơn một thập kỷ sử dụng tất cả các thủ thuật trong các cuốn sách và phát minh ra nhiều cái mới để giảm thiểu gánh nặng về thuế cho công ty. Năm 2012, cơ cấu thuế bí mật này gắn như sục đồ giữa làn sóng người dân châu Âu theo chủ nghĩa dân túy giận dữ

nhắm vào Amazon và các công ty khác của Mỹ, bao gồm Google – người đã cố gắng để giảm thiểu gánh nặng thuế ở nước ngoài.

Comfort đã tuyên bố nghỉ hưu và rời khỏi Amazon vào đầu năm 2012, đúng lúc người thu thuế gõ cửa công ty. (Ông đã đảm nhận một công việc mới – một vị trí với chức vụ danh nghĩa là lãnh sự danh dự của Seattle cho Đại Công quốc Luxembourg).

Và lần đầu tiên trong lịch sử của công ty, Amazon phải chiến đấu với các đối thủ cạnh tranh trên một sân chơi bình đẳng.

Có một nhóm tòn tại bí mật bên trong Amazon, với tên gọi dường như được rút ra từ một bộ phim về James Bond: Trí thông minh cạnh tranh. Từ năm 2007, nhóm này đã hoạt động trong bộ phận tài chính, dưới sự quản lý của các giám đốc lâu năm là Tim Stone và Jason Warnick. Nhóm đã mua một khối lượng lớn các sản phẩm từ đối thủ và đánh giá chất lượng cùng tốc độ dịch vụ của họ. Nhiệm vụ của nhóm là điểu tra xem liệu có bất kỳ đối thủ nào đang làm việc tốt hơn Amazon không, sau đó gửi dữ liệu tới một ủy ban, thường bao gồm Bezos, Jeff Wilke và Diego Piacentini, những người đảm bảo rằng công ty sẽ giải quyết bất cứ mối đe dọa nào đang nổi và bắt kịp đối thủ một cách nhanh chóng.

Vào cuối những năm 2000, nhóm Trí thông minh cạnh tranh bắt đầu theo dõi một đối thủ với cái tên khó phát âm và có mối quan hệ tốt với khách hàng là nữ giới. Quidsi (*quid si* trong tiếng La tinh nghĩa là “nế u”) là một công ty ở New Jersey, được biết đến với trang web Diapers.com. Những người bạn từ thời trung học, Marc Lore và Vinit Bharara bắt đầu khởi nghiệp vào năm 2005, giúp những điểu dưỡng viên thiếu ngủ lên lịch định kỳ những lô hàng vật tư quan trọng. Đến năm 2008, công ty đã mở rộng sang bán tất cả các thiết bị cần thiết cho những người mới làm cha mẹ, bao gồm khăn lau trẻ em, sữa bột, quần áo và xe đẩy.

Việc đưa những đũa trẻ hay la hét tới cửa hàng là một rắc rối lớn của các bậc cha mẹ, nhưng Amazon chỉ bắt đầu bán tã lót trẻ em cho tới một năm sau khi Diapers.com và Walmart.com hay Target.com đã đầu tư đáng kể cho danh mục này. Quay trở lại khi những đám mây đen của vụ phá sản bong bóng dot-com vẫn còn treo trong ngành công nghiệp thương mại điện tử, các nhà bán lẻ cảm thấy họ sẽ không kiếm được tiền từ việc vận chuyển các sản phẩm lớn, công nghệ, lợi nhuận thấp như những gói lớn của hãng Huggies Snug & Dry<sup>(9)</sup> tới trước cửa của khách hàng.

Lore và Bharara đã khiến nó hoạt động bằng cách tùy chỉnh hệ thống phân phối của họ dành cho đồ trẻ em. Những trung tâm phân phối của Quidsi do cựu giám đốc điều hành của Boeing là Scott Hilton thiết kế, đã sử dụng phần mềm để tích hợp tất cả các đơn đặt hàng với các hộp vận chuyển nhỏ nhất có thể (có khoảng 23 kích thước có sẵn), giảm thiểu trọng lượng dư thừa, do đó làm giảm chi phí vận chuyển cho mỗi đơn hàng. Quidsi lựa chọn những kho hàng nằm ngoài các trung tâm có dân số lớn để tận dụng giá vận chuyển rẻ và có thể cam kết vận chuyển miễn phí qua đêm trong 2/3 của đất nước. Những nhà sáng lập Quidsi nghiên cứu về Amazon rất kỹ và thần tượng Jeff Bezos, gọi ông là “thầy” trong những cuộc trò chuyện riêng.

Những bà mẹ quan tâm tới việc xuất hiện có vẻ ma thuật của tã lót dành cho trẻ em trên ngưỡng cửa nhà họ đã nhiệt tình nói chuyện với bạn bè về Diapers.com. Một vài công ty có vốn mạo hiểm, bao gồm Accel Partners – người hậu thuẫn của Facebook, đã mua cổ phần của công ty với dự đoán là Lore và Bharara đã xác định được một điểm yếu trong bộ áo giáp của Amazon và họ đã đầu tư khoảng hơn 50 triệu đô la vào công ty. Khoảng thời gian này, Jeff Bezos và đội phát triển doanh nghiệp của ông cùng các đối tác của Amazon ở Walmart đã bắt đầu chú ý.

Ban lãnh đạo và các đại diện chính thức từ Amazon, Quidsi và Walmart đều từ chối thảo luận chi tiết về cuộc chiến tiếp theo. Jeff Blackburn, người đứng đầu việc mua bán và sáp nhập của Amazon, nói rằng Quidsi giống Zappos, đều là một “công ty độc lập kiên quyết xây dựng đặc quyền kinh doanh cực kỳ linh hoạt”. Ông cũng nói rằng, mọi thứ Amazon làm sau đó trong thị trường tã lót dành cho trẻ em được lên kế hoạch trước và không liên quan đến việc cạnh tranh với Quidsi.

Câu chuyện này sau đó đã được ghép lại từ hồ sơ của những người trong cuộc ở tất cả ba công ty. Họ đều giữ kín danh tính và kể lại trong tâm trạng lo lắng, vì sức mạnh của các thỏa thuận không được tiết lộ nghiêm ngặt của Walmart và Amazon, cùng khả năng của các hậu quả về mặt pháp lý nếu họ công khai về chuyện đó.

Năm 2009, Blackburn đưa ra một thông báo đáng ngại cho người đồng sáng lập Quidsi, đó là người khổng lồ thương mại điện tử đã sẵn sàng đầu tư vào hạng mục đó và họ nên suy nghĩ nghiêm túc về việc bán cho Amazon. Lore và Bharara đáp lại họ muốn giữ nguyên tình trạng hiện tại và xây dựng một công ty độc lập. Blackburn nói với những người sáng lập Quidsi rằng họ nên gọi cho anh ta nếu họ xem xét lại.

Ngay sau đó, Quidsi nhận thấy Amazon đã giảm giá những sản phẩm dành cho trẻ em lên tới 30%. Để thử nghiệm, các nhà quản lý của Quidsi đã điều chỉnh mức giá của họ, sau đó quan sát trang web của Amazon thay đổi giá cho phù hợp. Thiết bị định giá nổi tiếng của Amazon hoạt động như tia laser trên trang Diapers.com.

Quidsi vẫn hoạt động tốt trước cuộc tấn công của Amazon, ít nhất là thời gian đầu. Quidsi không cố gắng để sánh được với mức giá thấp của Amazon, nhưng đã đầu tư vốn vào sức mạnh của thương hiệu và tiếp tục được hưởng lợi nhờ phương thức truyền

miệng. Họ cũng dùng mô í quan hệ tin tưởng với khách hàng và dùng chuyên môn để mở hai trang web mới là Soap.com cho hàng hóa gia đình và BeautyBar.com cho đồ trang điểm. Nhưng sau một thời gian, cuộc cạnh tranh gay gắ t bắ t đầ u lấ y đi một khoản phí của công ty. Quidsi đi từ con số không và đạt mức doanh thu hàng năm là 300 triệu đô la chỉ trong một vài năm, nhưng khi cạnh tranh với Amazon, tăng trưởng về doanh thu bắ t đầ u chậm lại. Các nhà đầ u tư miễn cưỡng cung cấp cho Quidsi số vốn bổ sung và công ty vẫn chưa đủ lớn mạnh cho việc phát hành cổ phiế u ra công chúng lầ n đầ u. Lầ n đầ u tiên, Lore và Bharara phải suy nghĩ về việc bán công ty.

Khoảng thời gian này, Walmart đang tìm cách để xây dựng nên vị trí họ từng mắ t vào tay Amazon, và nhà bán lẻ đã cải tổ kênh trực tuyế n của mình. Phó chủ tịch của Walmart là Eduardo Castro-Wright đã tiế p nhận Walmart.com, và một trong những cuộc gọi đầ u tiên của ông tới Marc Lore tại Diapers.com để mở đầ u cho cuộc đàm phán về việc mua lại. Lore nói rằ ng Quidsi muố n có một cơ hội để nhận được “tiề n Zappos” – 900 triệu đô la, trong đó bao gồ m khoản lợi tức mở rộng trong nhiề u năm, gắ n liề n với mục tiêu hoạt động. Walmart đờ ng ý về mặt nguyên tắ c và bắ t đầ u khảo sát tính khả thi. Mike Duke, CEO của Walmart, thậm chí đã tới thăm một trung tâm phân phố i của Diapers.com ở New Jersey. Tuy nhiên, lời đề nghị chính thức tiế p theo đế n từ Bentonville là theo số tiề n yêu cầu.

Vì vậy, Lore đã nhắ c điện thoại lên và gọi tới Amazon. Ngày 14/9/2010, Lore và Bharara đã tới Seattle để gặp Jeff Bezos về việc mua lại Quidsi. Trong khi họ đang trong cuộc họp buổi sáng với Bezos, Amazon đã gửi đi một thông cáo báo chí, giới thiệu về một dịch vụ mới gọi là Amazon Mom. Đó là một thỏa thuận ngọt ngào cho những người mới làm cha mẹ: Họ có thể nhận được dịch vụ vận

chuyến hai ngày miễn phí đáng giá, kéo dài trong một năm (một chương trình mã t phí tham gia là 79 đô la) và nhiều đặc quyền khác có sẵn, bao gồm thêm 30% chiết khấu đối với sản phẩm tã dành cho trẻ em nếu họ đăng ký giao tã thường xuyên theo tháng như một phần của dịch vụ Đăng ký và Tiết kiệm. Tại New Jersey, những nhân viên của Quidsi đã cố gắng hết sức để liên lạc với những người sáng lập công ty, thảo luận về phản ứng công khai với dịch vụ Amazon Mom. Không phải ngẫu nhiên khi họ không thể tiếp cận được. Họ không hề hay biết về cuộc họp trong văn phòng của Amazon.

Bây giờ Quidsi có thể hiểu rõ về chính mình. Trong tháng đó, Diapers.com đã liệt kê một trường hợp về sản phẩm Pampers ở mức giá 45 đô la; Amazon đưa ra mức giá cho cùng sản phẩm đó là 39 đô la và những khách hàng của Amazon Mom với dịch vụ Đăng ký và Tiết kiệm có thể nhận được một hộp Pampers với mức giá thấp hơn 30 đô la. Lúc đó, các nhà lãnh đạo của Quidsi đã có được những gì họ cần biết về mức giá vận chuyển, được xem như một nhân tố trong giá bán buôn của Procter & Gamble; và tính được rằng Amazon đang trên đà làm mất 100 triệu đô la trong vòng ba tháng chỉ với mặt hàng tã dành cho trẻ em.

Bên trong Amazon, Bezos đã hợp lý hóa những thay đổi này, trở thành yếu tố nằm trong lợi ích lâu dài của công ty trong việc làm hài lòng khách hàng và xây dựng ngành kinh doanh hàng tiêu dùng. Ông nói với phó giám đốc phụ trách phát triển doanh nghiệp, Peter Krawiec, không trả quá số tiền nhất định để mua Quidsi, nhưng vẫn đảm bảo rằng trong bất kỳ hoàn cảnh nào, Amazon vẫn không mất thỏa thuận với Walmart.

Theo kết quả cuộc họp giữa Bezos với Lore và Bharara, Amazon có khoảng thời gian ba tuần để nghiên cứu vấn đề tài chính của Quidsi và đưa ra đề nghị. Vào cuối giai đoạn, Krawiec đề nghị với

Quidsi mức giá 540 triệu đô la và nói rằng đó là một “mức giá căng”. Ông đã dành cho Quidsi 48 giờ để trả lời và làm rõ ràng vấn đề là nếu những nhà sáng lập không chấp nhận, cuộc cạnh tranh sẽ tiếp tục.

Walmart có một lợi thế đương nhiên trong cuộc chiến này. Jim Breyer, đồng tác quản lý của một trong số những người tài trợ vốn mạo hiểm của Quidsi, Accel, cũng nằm trong ban giám đốc của Walmart. Tuy nhiên, Walmart vẫn chưa sẵn sàng. Vào thời điểm Walmart gia tăng mức đề nghị lên 600 triệu đô la, Quidsi đã tạm chấp nhận. Mike Duke đã gọi điện và để lại tin nhắn cho một vài thành viên hội đồng quản trị của Quidsi, khẩn khoản rằng họ đừng bán cho Amazon. Những tin nhắn này sau đó được ghi chép lại và gửi đến Seattle, vì Amazon đã quy định cùng với điều khoản sơ bộ là Quidsi phải chuyển thông tin về bất kỳ lời đề nghị nào sau đó.

Khi các giám đốc điều hành của Amazon biết được ý định của Walmart, họ liền nâng cao áp lực hơn nữa, đe dọa những người sáng lập Quidsi rằng Bezos, một đồng thủ cạnh tranh khốc liệt, sẽ đẩy giá của mặt hàng tã dành cho trẻ em, nếu họ đồng hành với Walmart. Hội đồng quản trị của Quidsi đã nhóm họp để thảo luận về đề nghị của Amazon và có khả năng họ sẽ nối lại đàm phán với Walmart. Nhưng sau đó, sự sốt sắng giống như Khrushchev<sup>(10)</sup> của Bezos trong cuộc chiến về giá cả của tã giấy đã làm Quidsi lo lắng rằng, công ty có thể chịu tổn thất nếu làm điều gì đó sai lầm trong suốt quá trình kết hợp với Walmart. Vì vậy, các nhà lãnh đạo của Quidsi mắc kẹt với Amazon, phần lớn là vì sợ hãi. Thỏa thuận đã được công bố vào ngày 8/11/2010.

Chương trình Amazon Mom đang làm ăn thua lỗ được giới thiệu rõ ràng để đưa Diapers.com vào thế bế tắc và buộc công ty phải thỏa thuận; nếu có ai vào thời điểm đó nghi ngờ về điều này, những



nghe ngờ sẽ nhanh chóng bị xua tan bởi các hành động tiếp theo của Amazon.

Một tháng sau khi công bố việc mua lại Quidsi, Amazon đã dừng chương trình với các thành viên mới. Tuy nhiên sau đó, Ủy ban Thương mại Liên bang đã xem xét thỏa thuận này và một vài tuần sau khi dừng chương trình, Amazon đã mở lại mặc dù mức chiết khấu ít hơn nhiều.

Ủy ban Thương mại Liên bang đã xem xét kỹ lưỡng việc mua lại này trong bốn tháng rưỡi, đi xa hơn việc xem xét tiêu chuẩn tới giai đoạn yêu cầu thứ hai, khi các công ty phải cung cấp nhiều thông tin hơn về giao dịch. Theo một quan chức của Ủy ban Thương mại Liên bang, thỏa thuận này là một lời cảnh báo. Một cuộc cạnh tranh đố kỵ đã quan trọng và sau đó sáp nhập đã dẫn đến sự sụp đổ của một người chơi chính trong hạng mục này. Nhưng thỏa thuận này cuối cùng đã được chấp nhận, một phần bởi vì nó không dẫn đến tình trạng độc quyền. Có một loạt các công ty khác như Costco, Target bán tất cả dành cho trẻ em cả bán lẻ trực tuyến và ngoại tuyến.

Một lần nữa Bezos đã giành chiến thắng, vô hiệu hóa một đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện và đưa vào một tập hợp các kệ hàng khác trong cửa hàng triệu đô của mình. Giống như Zappos, Quidsi được phép hoạt động độc lập trong Amazon (từ New Jersey) và ngay sau đó mở rộng sang các ngành cung cấp vật nuôi với Wag.com và đồ chơi với Yoyo.com. Walmart đã bỏ lỡ cơ hội để có được một đội các doanh nhân tài năng, những người đố kỵ với Amazon trong một danh mục sản phẩm chủ chốt. Và những người trong cuộc lại một lần nữa há hốc mồm vì kinh ngạc, tự hỏi Bezos đã bố trí sẵn một vụ mua lại khác bằng cách nào. Theo lời một người quan sát thì: “Họ sẵn sàng chấp sáng không gian xung quanh để xuất hiện như một người chiến thắng”.

Nỗi lo lắng xuất hiện khi Amazon không bị giới hạn tới New Jersey, Las Vegas và những địa điểm khác của Mỹ. Thành phố công nghiệp của Solingen, nước Đức, nằm giữa Dusseldorf và Cologne, nổi tiếng với việc sản xuất dao và dao cạo chất lượng cao. Nghề thợ rèn tại địa phương có từ 2000 năm nay và ngày nay thành phố này là thủ phủ của ngành công nghiệp dao tại châu Âu và là quê hương của các thương hiệu nổi tiếng như Wusthof, một công ty 200 tuổi được quản lý bởi bảy thế hệ kế tiếp của gia đình Wusthof. Trong những năm 1960, Wolfgang Wusthof đã giới thiệu các sản phẩm cao cấp của công ty tới Bắc Mỹ, đi xe buýt từ thị trấn này tới thị trấn khác với một chiếc vali chứa đầy dao. 40 năm sau, cháu trai của ông Harald Wusthof đã tiếp quản công ty và bắt đầu bán hàng cho các chuỗi Williams-Sonoma và Macy's. Sau đó, vào đầu những năm 2000, Wusthof bắt đầu cung cấp hàng hóa cho Amazon.com.

Trong suốt 50 năm tại Mỹ, Wusthof đã xây dựng hình ảnh cho mình là một thương hiệu cao cấp, có được những lời khen ngợi thường xuyên từ tạp chí *Consumer Reports* và *Cook's Illustrated*. Vì lý do đó, họ có thể tính phí 120 đô la cho một con dao làm bếp dài khoảng 20 cm, làm từ thép niken các-bon được kiểm tra qua tia laser, mặc dù những con dao làm bếp có cùng kích thước được bán với giá 20 đô la trên Target. Việc duy trì giá cao là điều quan trọng đối với một công ty thuê hàng trăm nghệ nhân lành nghề trong nhà máy, nhưng họ phải cạnh tranh với một loạt các sản phẩm có chất lượng kém hơn, mà với con mắt chưa qua đào tạo, thì tất cả trông gần giống nhau.

Các nhà sản xuất không được phép đưa ra giá bán lẻ cho các sản phẩm của họ. Nhưng họ có thể quyết định bán cho nhà bán lẻ nào và có một cách để họ thể hiện quyền lực là thiết lập mức giá sàn với một công cụ gọi là MAP hoặc giá thông báo tối thiểu. MAP yêu cầu các nhà bán lẻ như Walmart giữ ở trên mức giá cụ thể trong các quảng

cáo trên báo chí và thông báo của họ. Những nhà bán lẻ trực tuyến có một gánh nặng lớn hơn. Trang sản phẩm của họ được coi là một hình thức quảng cáo, vì vậy họ phải xây dựng mức giá bằng hoặc cao hơn MAP, hoặc đối mặt với nỗi tức giận của nhà sản xuất và rủi ro của việc giới hạn số lượng sản phẩm của công ty khi giao hoặc thu hồi chúng hoàn toàn.

Trong vài năm đầu tiên bán dao của Wusthof, Amazon luôn tôn trọng mong muốn định giá của các công ty Đức. Amazon cũng là một đối tác tốt, đặt lượng hàng lớn khi lượng truy cập tăng và giải quyết các hóa đơn đúng hạn. Amazon nhanh chóng trở thành nhà bán lẻ trực tuyến hàng đầu của Wusthof và lớn thứ hai ở Mỹ, sau Williams-Sonoma. Sau đó, những căng thẳng trong mối quan hệ bắt đầu xuất hiện. Khi phần mềm giá tự động của Amazon trở nên tốt hơn ở việc làm sạch trang web và tìm kiếm, phù hợp với mức giá thấp ở những nơi khác, Amazon đã nhiều lần vi phạm các yêu cầu MAP của Wusthof, bán các sản phẩm như dao làm bếp Grand Prix có giá 125 đô la với giá 109 đô la. Wusthof cảm thấy họ cần MAP để bảo vệ giá trị của thương hiệu cùng các cửa hàng bán dao nhỏ, độc lập chịu trách nhiệm cho khoảng 1/4 doanh số bán hàng của công ty và không có khả năng thích ứng với mức giảm giá như vậy. René Arnold, CEO của Wusthof-Trident ở Mỹ nói: “Đó là những người xây dựng nên thương hiệu của chúng tôi”. “Amazon không thể bán một con dao mới nào nữa. Họ không thể giải thích rằng nó giống như một cửa hàng”.

Cuối cùng Wusthof đã chấm dứt việc cung cấp sản phẩm cho Amazon vào năm 2006. “Chúng tôi cảm thấy khá đau đớn”, Arnold nói. “Họ làm mất doanh số bán hàng, ít nhất là trong thời gian ngắn. Nhưng chúng tôi tin rằng sản phẩm và thương hiệu của chúng tôi vẫn mạnh hơn thương hiệu của các nhà phân phối cho chúng tôi.” Ba năm tiếp theo – tới năm 2009, khi Wusthof thay đổi

suy nghĩ và khởi đầu cho phân hai mô hình quan hệ với Amazon – dao của Wusthof đã văng mặt trên các giá của cửa hàng triệu đô.

Các công ty tạo ra sản phẩm và các công ty bán chúng đã tiến hành nhiệm vụ phiên bản của trận chiến này trong nhiệm vụ thế kỷ. Với cam kết để mức giá thấp hàng ngày và kết hợp khéo léo việc bán lẻ trực tiếp với một thị trường của bên thứ ba, Amazon đã đẩy những căng thẳng lên một mức độ mới. Giống như Sam Walton, Bezos nhìn nhận nó như nhiệm vụ của công ty để vượt ra khỏi chuỗi cung ứng và cung cấp mức giá thấp nhất có thể cho khách hàng. Ban lãnh đạo của Amazon nhìn nhận MAP và những kỹ thuật tương tự như những vết tích cuối cùng của một con đường cũ trong kinh doanh, những mảnh lời quảng cáo mà các công ty hoạt động không hiệu quả sử dụng, để bảo vệ lợi nhuận to lớn của họ. Amazon đã đưa ra rất nhiều cách giải quyết, bao gồm một phương pháp gọi là ẩn giá. Trong một số trường hợp, khi Amazon phá vỡ MAP, họ không liệt kê giá trên trang sản phẩm của mình. Một khách hàng có thể nhìn thấy mức giá thấp chỉ khi ông ta đưa sản phẩm vào trong giỏ hàng của mình.

Đó là một giải pháp thiếu tinh tế, được thúc đẩy bởi mong muốn từ lâu của Amazon, nhằm có được mức giá thấp nhất ở bất cứ nơi đâu và khả năng mới của các thuật toán về giá cả để nhanh chóng phù hợp với bất kỳ bên bán quan trọng nào. Wilke dự đoán: “Nếu các nhà cung cấp hoặc thương hiệu rời xa Amazon thì cuối cùng họ cũng sẽ trở lại, bởi vì khách hàng tin tưởng Amazon là nhà cung cấp thông tin tuyệt vời và khách hàng đánh giá về sự lựa chọn sản phẩm phong phú. Nếu bạn có khách hàng sẵn sàng mua sản phẩm của bạn và bạn có cơ hội nói với họ về sản phẩm của mình, thì cuối cùng thương hiệu nào không muốn đi về đó?”

Dyson, nhà sản xuất máy hút bụi người Anh, là dẫn chứng về một thương hiệu đã thận trọng xuất hiện để xử lý Amazon. Loại máy hút bụi này được bán trên Amazon nhiều năm và sau đó James Dyson, nhà sáng lập, đã tới văn phòng của Amazon dưới danh nghĩa cá nhân để trút nỗi thất vọng của mình về sự vi phạm lặp đi lặp lại của MAP. Kerry Morris đã tiếp đón Dyson trong chuyến viếng thăm đáng nhớ đó, nói: “Ngài James nói rằng ông ấy đã tin tưởng chúng tôi nhưng chúng tôi đã làm đổ vỡ niềm tin đó”. Dyson đã rút máy hút bụi ra khỏi Amazon trong năm 2011, tuy nhiên một số mẫu vẫn được bán trên Amazon Marketplace bởi các nhà buôn thuộc bên thứ ba chấp thuận. Qua một vài năm, những công ty như Sony và Black & Decker đã lần lượt rút các sản phẩm khác nhau ra khỏi trang web. Đặc biệt, Apple đã kiểm soát chặt chẽ Amazon, đem đến một nguồn cung cấp hạn chế iPods nhưng không có iPads hay iPhones.

Năm 2003, Michael Ross là giám đốc điều hành của Figleaves.com, một trang web về đồ bơi và đồ lót trực tuyến có trụ sở tại London, đã bán chiếc áo lót thể thao mang thương hiệu Shock Absorber của Anh. Trang web này đã thu hút sự chú ý của Amazon từ rất sớm. Để thúc đẩy cho sự xuất hiện của công ty tại Mỹ trên Marketplace của Amazon, Ross đã giúp sắp xếp một trận đấu tennis không cân bằng giữa Jeff Bezos và Anna Kournikova, người bảo lãnh nổi tiếng của Absorber.

Figleaves đã bán đồ của mình trên Marketplace của Amazon trong một vài năm, nhưng đã dừng lại vào cuối năm 2008. Lúc đó, Amazon.com đã đăng một loạt sản phẩm gồm áo lót và đồ bơi của Shock Absorber; và Figleaves đã bán được rất ít trên trang web. “Trong một thế giới mà người tiêu dùng bị giới hạn lựa chọn, bạn cần phải cạnh tranh để có được vị trí”, Ross – người tiếp tục đồng sáng lập eCommera, một công ty tư vấn thương mại điện tử của Anh – nói. “Nhưng trong một thế giới khi khách hàng không có giới hạn

trong lựa chọn, bạn cần phải cạnh tranh để có được sự chú ý. Và điều này sẽ đòi hỏi nhiều hơn là bán sản phẩm của người khác”.

Ngay cả những người bán hàng thành công trong Marketplace của Amazon cũng có xu hướng đánh giá điều đó một cách thận trọng. GreenCupboards, một trang web chuyên bán những sản phẩm “có trách nhiệm” với môi trường, ví dụ như chổi tẩy rửa thân thiện với môi trường và vật nuôi, đã xây dựng một công ty có 60 nhân viên, gần như hoàn toàn thông qua Amazon, mặc dù thực tế là người sáng lập Josh Neblett nói rằng Marketplace khởi động “một cuộc đua hướng về xuất phát điểm”. Công ty của ông liên tục cạnh tranh với những người bán hàng khác và với chính tổ chức bán lẻ của Amazon để cung cấp mức giá thấp nhất có thể và để nắm bắt được “hộp mua” – là người bán hàng ngấm định của một sản phẩm cụ thể trên trang web. Cuộc cạnh tranh về giá cả dữ dội có xu hướng đẩy giá xuống thấp và xóa bỏ lợi nhuận. Kết quả, GreenCupboards phải nhận được nhiều hơn Amazon – giống như để tồn tại vậy. Neblett cho biết công ty đã nhận được nguồn sản phẩm mới tốt hơn, xóa bỏ tình trạng độc quyền và xây dựng một tổ chức tinh gọn. Ông nói: “Tôi luôn luôn coi nó như một trò chơi và chúng tôi đang tìm cách để chơi tốt hơn”.

Tuy nhiên, như Wilke cho biết, một số công ty từng từ bỏ việc bán hàng trên Amazon cuối cùng đã trở lại, vì 200 triệu khách hàng thực sự và việc kinh doanh phát đạt. Các nhân viên của Amazon đã so sánh việc bán hàng của bên thứ ba trên trang web với việc nghiện heroin – những người bán hàng có một cuộc chạy đua hào hứng, bắt ngờ và kéo dài doanh số bán hàng bùng nổ, sau đó tiến tới sự say mê và tự hủy diệt khi Amazon bắt đầu “rút ruột” lợi nhuận của người bán và bán rẻ. Những người bán “biết rằng họ không nên dùng heroin nhưng họ không thể dừng việc lấy heroin”, Kerry

Morris nói. “Họ chê bai, phàn nàn, đe dọa cho đến khi cuối cùng họ nhận thấy họ phải giảm giá”.

Wusthof, nhà sản xuất dao của Đức, đã trở lại vào năm 2009, sau khi Amazon tìm hiểu sâu sắc về lời hứa liên quan đến mức giá đề nghị của nhà sản xuất. Công ty đã tái phân bổ sản phẩm tới các nhà bán lẻ trực tuyến, nhưng mô hình trước đó lại lặp lại. Ví dụ, bộ dao hai mảnh dành cho người sành ăn của Wusthof với một MAP có giá 199 đô la, xuất hiện trên trang web với giá 179 đô la. René Arnold, giám đốc tài chính, đã choáng ngợp với những khiếu nại từ các đối tác bán lẻ khác của mình, với mức giá cao hơn 10%. Những chủ cửa hàng nhỏ này hoặc bị mất doanh số bán hàng cho Amazon, hoặc bị khách hàng của họ buộc phải điều chỉnh mức giá giống với của Amazon. Trong những cuộc gọi đầy tức giận tới Arnold, họ đe dọa sẽ hạ giá bán lẻ và bây giờ, thật dễ dàng với Arnold và các đồng nghiệp để hình dung về một ngày nào đó, khi tất cả các nhà bán lẻ sẽ bắt đầu đòi hỏi mức giá bán buôn thấp hơn đối với sản phẩm dao của Wusthof. Tính kinh tế trong hoạt động sản xuất truyền thống của Wusthof tại Đức sẽ không còn ý nghĩa nữa.

Khi Arnold phàn nàn, đối tác của ông tại Amazon là một nhà quản lý bán hàng tên là Kevin Bates đã trả lời rằng, công ty chỉ đơn thuần tìm kiếm và điều chỉnh mức giá thấp hơn trên trang web và trong Marketplace bên thứ ba của mình. Arnold biện luận rằng nhiều người bán không được phép bán lẻ và nhấn mạnh rằng mức giá của Amazon không phù hợp với họ. Bates nói rằng ông được yêu cầu làm vậy – Amazon luôn có mức giá thấp nhất.

Arnold thất vọng. Ông đã kiểm tra bên thứ ba của Amazon là Marketplace và tìm kiếm một số người bán hàng giá rẻ không quen thuộc, trong đó có Great Deals Now Online. Đối tượng bí ẩn này dường như luôn có dao của hãng Wusthof để bán, nhưng Arnold không biết họ là ai và Amazon cũng không cung cấp cách thức để

liên hệ với họ. Arnold nói: “Họ hẳn biết về một ai đó đã nắm được sản phẩm dư thừa và họ có ai đó đang làm việc ở Bed, Bath và Beyond lấy trộm từ các trung tâm phân phối.” “Khách hàng sẽ không bao giờ đưa thẻ tín dụng của họ cho anh chàng này, nhưng vì anh ta dựa trên nền tảng của Amazon nên họ nghĩ rằng anh ta tốt”. Arnold cảm thấy rằng Marketplace của Amazon đã tạo điều kiện cho việc chiếm đoạt tiêu cực mà việc kinh doanh bán lẻ của họ được sử dụng như một lời bào chữa để cắt xén MAP.

Năm 2011, Wusthof quyết định kết thúc mối quan hệ với Amazon. Để giải thích với ông chủ tại sao Wusthof cắt một trong số những kênh bán hàng tốt nhất của mình, René Arnold đã yêu cầu một cuộc gặp gỡ với Amazon và đưa Harald Wusthof từ Đức tới. Wusthof, trong độ tuổi 40 với mái tóc lượn sóng, màu trắng và một nụ cười như của một bậc cha chú, chưa bao giờ chụp hình mà không có lưỡi dao sắc trong tay.

Cuộc họp tại văn phòng của Amazon ở Seattle khá căng thẳng. Kevin Bates đi cùng với ông chủ của mình là Dan Joy, giám đốc của dòng sản phẩm dùng trong nhà bếp và phòng ăn. Bates và Joy dường như thực sự ngạc nhiên khi biết rằng Wusthof đã rút và tuyên bố sẽ mua lại dao của Wusthof thông qua thị trường chợ xám<sup>(11)</sup>. Như Arnold nhớ lại, họ cũng cảnh báo công ty rằng mỗi lần một khách hàng tìm kiếm trên Amazon thương hiệu của Wusthof, Amazon nên hiển thị quảng cáo cho các đối thủ cạnh tranh như J. A. Henckels, một công ty sản xuất dao khác có trụ sở tại Solingen và Victorinox, hãng sản xuất dao cho quân đội của Thụy Sĩ.

Wusthof và Arnold bị sốc bởi sự quyết liệt trong lập trường của Amazon và đã quyết định phải rút lui. “Bất cứ ai cũng có thể bán nhiều hơn sản phẩm của Wusthof với mức giá bằng một nửa. Thật dễ dàng”, Arnold nói. “Nhưng nếu bạn bắt đầu bán ở mức giá thấp, có thể bạn sẽ có thời hoàng kim trong một vài năm, nhưng



trong vòng hai hoặc ba năm, bạn sẽ lái việc kinh doanh của gia đình có truyền thống 200 năm vào một bức tường. Chúng tôi phải bảo vệ thương hiệu của mình. Đó là thời điểm quyết định chính. Vì vậy chúng tôi đã rút”.

Tại một hội chợ thương mại về nhà bếp và phòng tắm ở Chicago vào mùa xuân sau đó, Arnold ngạc nhiên khi nhận được một làn sóng ủng hộ từ phía các nhà cung cấp – những người từng mâu thuẫn với Amazon về các vấn đề như MAP và người bán là bên thứ ba bí ẩn. Trong khi đó Amazon đã theo chỉ dẫn để đăng quảng cáo cho các đối thủ của Wusthof.

Đến cuối năm 2012, một đại diện bán hàng của Amazon bắt đầu tìm hiểu Wusthof một lần nữa, tha thiết đề nghị công ty xem xét lại, nhưng nhà sản xuất dao từ chối. Nhưng đây là một tác nhân khuyến khích: Khách hàng vẫn có thể tìm thấy một lựa chọn tốt về dao của Wusthof trên Amazon từ một vài người bán là bên thứ ba, thậm chí từ chính Amazon. Năm 2010, Amazon bắt đầu đưa Warehouse Deals vào hoạt động. Đơn vị này mua những sản phẩm đã được sử dụng hoặc tân trang lại, sau đó bán chúng trên Amazon Marketplace và Warehousedeals.com. Theo một giám đốc điều hành, mục tiêu của dự án là trở thành nhà thanh lý lớn nhất trên hành tinh. Những sản phẩm này thường được quảng cáo là “tốt như mới” và Amazon không bắt buộc phải bán chúng với MAP.

Theo văn bản này, Warehouse Deals đã lựa chọn hơn 60 sản phẩm của Wusthof ở mức chiết khấu cao. Những nhà buôn là bên thứ ba, hầu hết là các nhà bán lẻ được ủy quyền của Wusthof, cũng bán dao của họ trên Amazon, thường thông qua trung tâm phân phối bởi Amazon, cho phép những sản phẩm đủ điều kiện được chuyển đi. Vì vậy, ngay cả khi đối tác bỏ trốn, cơ sở mà Amazon đã đặt ra cũng đảm bảo rằng các kệ hàng của cửa hàng triệu đô không bao giờ hoàn toàn trống không.

Quay trở lại những ngày tháng đầy lo lắng sau khi bong bóng dot-com vỡ, khi Wusthof vẫn vui vẻ bán dao trên Amazon.com, Jeff Bezos đã theo sát một công ty được ông xem là một đối thủ nguy hiểm mới: Netflix. Vào thời điểm đó, Amazon đang tạo ra nhiều lợi nhuận bằng cách đặt tờ quảng cáo vào hộp giao hàng và bản thân Bezos đã nhận được một bưu kiện chứa một tờ quảng cáo của công ty DVDrental. Ông mang nó đến một cuộc họp và câu kinh nói với các nhà quản lý đang cho chạy chương trình quảng cáo: “Thật dễ cho họ hủy hoại công ty hay họ bắt buộc phải làm việc này?”

Rõ ràng Bezos lo lắng về lực tích lũy của Netflix. Với những phong bì màu đỏ dễ nhận biết và chương trình trả phí mượn DVD bằng mail, công ty đã xây dựng được mối quan hệ với khách hàng và một thương hiệu mạnh trong các bộ phim, phương tiện truyền thông quan trọng. Các trợ lý của Bezos đã gặp CEO Reed Hastings vài lần trong những năm Netflix thành lập, nhưng họ luôn luôn báo cáo lại rằng Hastings “thờ ơ” với việc bán hàng, theo một giám đốc điều hành phát triển kinh doanh của Amazon. Bản thân Hastings cho rằng, Amazon chưa bao giờ thực sự nghiêm túc về việc mua lại Netflix.

Cũng giống như những người khác, ban giám đốc của Amazon biết rằng những ngày bán và vận chuyển đĩa DVD đã được tính đến, nhưng họ muốn được chuẩn bị và bố trí cho bất cứ điều gì xảy ra tiếp theo. Vì vậy, Amazon đã mở dịch vụ cho thuê DVD ở Vương quốc Anh và Đức với mục tiêu sẽ học được công việc kinh doanh cho thuê và xây dựng thương hiệu của mình trong thị trường mà Netflix chưa đặt chân tới. Nhưng các công ty sở tại đã đi trước và chi phí để có được khách hàng mới cao hơn so với mức Amazon đã dự đoán. Vào tháng Hai năm 2008, dường như Amazon đã “vẫy cờ trắng đầu hàng”, bán những khu vực kinh doanh của mình cho đối thủ cạnh tranh lớn hơn, Lovefilm, lấy khoảng 90 triệu đô la Mỹ

nguồn hàng trong kho và một vị trí có quyên sở hữu 32% công ty ở châu Âu. Jeff Blackburn nói rằng, đến lúc đó Amazon đã nghi ngờ có rất ít tương lai cho các mô hình cho thuê và “chúng tôi đã bán việc kinh doanh DVD cho họ bởi vì họ dường như đánh giá quá cao nó”.

Đầu năm 2009, thị trường video dùng tại gia đình đã nghiêng về phía dòng phim trực tuyến và tránh việc gửi đĩa qua đường bưu điện. Giống như Netflix, Lovefilm đã lên kế hoạch để chuyển đổi sang video theo yêu cầu. Họ đã sắp xếp để giao dịch với các hãng phim như Warner Brothers và đưa quyên truy cập danh mục của mình trên các thiết bị như PlayStation 3 của Sony. Nhưng công ty cần thêm vốn bổ sung để thực hiện những thay đổi trong kinh doanh, vì vậy năm đó họ đã thuê ngân hàng đầu tư Jefferies, bắt đầu việc lặn vào lĩnh vực giải trí và đề nghị đầu tư.

Trong khi các công ty cổ phần tư nhân như Silver Lake Partners bày tỏ sự quan tâm, thì Google lại là nhà đầu nổi bật nhất với Lovefilm. Nhóm điều hành của gã khổng lồ về tìm kiếm đã phát triển một kế hoạch trong mùa hè năm 2009 để có được cả Lovefilm cùng Netflix, và thêm một trọng tâm mới quan trọng là không được liên quan tới việc kinh doanh quảng cáo cốt lõi của công ty. Nikesh Arora và David Lawee, hai giám đốc phát triển kinh doanh của Google đã có một số cuộc họp với cả hai công ty trong năm đó và tạo ra một lá thư sơ bộ về ý định của Google nhằm mua lại Lovefilm với 200 triệu bảng Anh (khoảng 300 triệu đô la), theo ba người có kiến thức về trả giá. Nhưng những nỗ lực cuối cùng này thất bại; đã có sự phản đối từ YouTube của Google và nói e ngại là công ty có thể có được mảng kinh doanh video trực tuyến chứ không phải mục đích ban đầu kia.

Nhưng Lovefilm vẫn cần thêm vốn bổ sung. Vì vậy, qua mùa hè năm 2010, các giám đốc của công ty đã quyết định theo đuổi lời đề

ngộ công khai ban đầu. Sau đó Amazon quyết định muốn mua Lovefilm và mọi thứ đã thay đổi.

Amazon đã chứng kiến sự phát triển ồ ạt của Internet, kết nối với đĩa Blu-ray và máy chơi game trong chính cửa hàng điện tử của mình và biết rằng phải rời khỏi băng ghế dự bị. Mua Lovefilm sẽ cho họ một “vị trí đổ bộ” tại châu Âu. “Họ đi từ việc có được một lợi ích tài chính, nơi họ nghĩ rằng có thể tạo ra lợi nhuận tài chính dựa trên đầu tư, tới một mô hình quan tâm chiến lược”, Dharmash Mistry, một đồng tác cũ tại công ty có vốn đầu tư mạo hiểm ở London, Balderton Capital và một thành viên hội đồng quản trị của Lovefilm, nói. “Họ muốn sở hữu tài sản.”

Bây giờ các thành viên hội đồng quản trị của Lovefilm sẽ chứng kiến những chiến thuật tàn nhẫn tương tự, mà các nhà sáng lập Zappos và Quidsi đã từng chứng kiến. Amazon đã chỉ ra khá hợp lý rằng Lovefilm cần đầu tư hàng trăm triệu đô la để có được nội dung và tránh xa những đồng tử thủ mạnh như tập đoàn cáp có quy mô lớn BSKyB, khi cuối cùng công ty đã tham gia vào thị trường châu Âu, Netflix. Amazon cũng cho rằng Lovefilm cần đầu tư vào khả năng thành công trong dài hạn của mình và không nên dành nhiều thời gian, tiền bạc đầu tư cho thị trường ở châu Âu. Con đường tốt nhất phía trước cho Lovefilm là bán cho Amazon. Đó là sự thuyết phục phù hợp theo phong cách Bezos – những lý luận có ưu điểm của tính hợp lý, trong khi vẫn phục vụ lợi ích chiến lược của Amazon.

Trong khi cuộc tranh luận vẫn đang tiếp diễn, thì Amazon đã tìm ra cách để ngăn Lovefilm phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. Nếu công ty dự định bán cổ phiếu công khai cho công chúng, họ cần sửa đổi nội quy hoặc các điều khoản của hiệp hội – và là cổ đông lớn nhất, Amazon có thể ngăn chặn sự thay đổi này. Công ty có quyền phủ quyết hiệu quả đối với một IPO và Amazon đã làm rõ rằng, họ sẽ không cho phép hoặc công khai ủng hộ thay đổi,

theo những thành viên hội đồng quản trị và những người gần gũi với công ty. Đó là một vấn đề rất lớn. Các nhà đầu tư tiềm năng có khả năng do dự nếu cổ đông lớn nhất của công ty không cho thấy rõ sự ủng hộ đối với lời đề nghị này.

Giám đốc của Lovefilm đã có một vài cuộc gặp gỡ với luật sư, cố gắng tìm ra một giải pháp để giải thoát bản thân khỏi tình huống này. Họ cũng cố gắng để thu hút các công ty tiềm năng khác, hi vọng châm ngòi cho một cuộc chiến đầu thâu nhưng không thành công. Mọi người đều nhận thấy rằng Amazon đã gần nắm được kho báu tài sản này.

Mặc dù Lovefilm là một công ty có uy tín ở châu Âu với thương hiệu mạnh và động lực vững chắc, nhưng Amazon chỉ đề nghị mức giá là 150 triệu bảng, mức thấp nhất trong phạm vi giá của Lovefilm. Khi không có lựa chọn thay thế, Lovefilm bắt đầu đàm phán. Trong các cuộc thảo luận kéo dài sau đó, Amazon đã tranh luận mọi điểm theo cách đặc trưng, như các gói đề nghị bù cho quản lý và thời gian cho việc chi trả theo giao kèo. Các luật sư của Lovefilm đều ngạc nhiên với các vị trí do các nhà đàm phán của Amazon đàm nhận. Cuộc đàm phán kéo dài hơn 7 tháng và cuối cùng việc mua lại được thông báo vào tháng Một năm 2011. Amazon phải trả gần 200 triệu bảng, tương đương khoảng 300 triệu đô la – gần bằng con số mà Google đã đề nghị, mặc dù trên thực tế Lovefilm đã mở rộng số lượng người mua và danh mục kỹ thuật số của những bộ phim trong thời gian một năm rưỡi.

Hiện nay, Amazon đã có chỗ đứng vững chắc trong thị trường video ở châu Âu. Một tháng sau khi Amazon tuyên bố việc mua lại Lovefilm, Amazon đã giới thiệu dịch vụ dòng video cho Amazon Prime ở Mỹ. Các thành viên của dịch vụ chuyên hàng hai ngày có thể xem miễn phí các bộ phim hoặc chương trình truyền hình, một danh mục có thể phát triển bền vững trong những năm tiếp theo khi

Amazon ký thỏa thuận với các nhà cung cấp nội dung như CBS, NBC Universal, Viacom và kênh truyền hình trả phí Epix.

Với Jeff Bezos, có lẽ điều duy nhất không thể thay đổi được so với việc cung cấp cho khách hàng những lựa chọn đó là bán cho họ sản phẩm và dịch vụ ở mức giá thấp nhất có thể. Nhưng trong thế giới khó kiểm soát của ngành xuất bản sách, có lẽ vào đầu năm 2011, Amazon đã mất khả năng thiết lập mức giá thấp. Vào tháng Ba, Random House, nhà xuất bản sách lớn nhất ở Mỹ, đã làm theo các nhà xuất bản lớn khác và thông qua mô hình định giá đại lý, cho phép họ thiết lập mức giá cho sách điện tử và nộp một khoản hoa hồng 30% cho các nhà bán lẻ. Những giám đốc của Amazon đã mất thời gian đáng kể để thỏa thuận với đối tác Random House gắn bó với mô hình bán buôn nhưng không thể. Bezos đã không còn kiểm soát một phần quan trọng những kinh nghiệm khách hàng đối với một số nhà sách lớn nhất trên thế giới.

Không có lợi thế về giá cả rõ rệt và cạnh tranh gia tăng từ Nook của Barnes & Noble, iBookstore của Apple và Kobo, thị trường sách điện tử của Amazon đã giảm từ 90% năm 2010 xuống 60% năm 2012. “Lần đầu tiên, một sân chơi bình đẳng đang gây áp lực tới Amazon”, James Gray – cựu giám đốc chiến lược của Ingram Content Group – nói. Các giám đốc của Amazon “về cơ bản rất tức giận”.

Amazon cảm thấy các nhà xuất bản lớn bị hạn chế về khả năng thử nghiệm với các định dạng kỹ thuật số mới. Ví dụ, Kindle 2 được giới thiệu với chức năng có thể đọc sách rõ ràng với giọng đọc của nam hoặc nữ người máy. Roy Blount Jr., chủ tịch của Authors Guild, đã dẫn đầu cuộc phản đối chống lại điều này. Ông đã viết một bài xã luận trên *New York Times*, lập luận rằng tác giả không được trả tiền cho tác quyền âm thanh. Amazon đã lùi lại và cho

phép các nhà xuất bản và tác giả có thể kích hoạt tính năng cho các chức danh cụ thể; còn những điều khác thì từ chối.

Những giám đốc của Amazon đã cáo buộc rằng, các nhà xuất bản sách đã tiêu thụ không hợp lý so với khả năng nhượng lại của chính họ, và lưu ý rằng việc chốt lại những thay đổi, ví dụ như sách bìa mềm và siêu thị hạ giá, là một dấu hiệu của ngành này. Và khi đến với câu hỏi về chủ đề này, các giám đốc của Amazon đã thể hiện sự lúng túng bị động, nhấn mạnh rằng phương tiện truyền thông đã quan trọng hóa vấn đề và quan tâm quá mức – đôi khi lại giải thích rằng đó là mối quan tâm phức tạp và kinh niên của nhà xuất bản. Donald Katz, nhà sáng lập, giám đốc điều hành công ty con Audible của Amazon phát biểu: “Những người bán nước đá thực sự là một phần quan trọng của văn hóa Mỹ trong nhiều năm và mục tiêu của họ là giữ cho thức ăn của bạn tránh bị hư hỏng. Nhưng khi tủ lạnh xuất hiện, vấn đề không phải là những người bán nước đá nghĩ gì, cũng không phải là có ai đó dành nhiều thời gian để viết về nó.”

Các nhà xuất bản chỉ cần nghe Jeff Bezos nói, nỗi sợ của họ lại bùng lên. Nhà sáng lập của Amazon nhiều lần ám chỉ rằng, ông dành rất ít sự kính trọng cho “người gác cổng” già của truyền thông đại chúng, mà mô hình kinh doanh đã được tôi luyện trong suốt thời kỳ mô hình hóa và chức năng của nó là xem xét nội dung, sau đó quyết định về mặt chủ quan những gì công chúng tiếp nhận. Đây là thời đại mới của sự sáng tạo, bất cứ ai cũng có thể tạo ra một cái gì đó, tìm kiếm khách hàng và cho phép thị trường xác định phần thưởng kinh tế thích hợp. “Thậm chí cũng có nghĩa là người gác cổng đổi mới chậm”, Bezos viết trong một bức thư gửi cho các cổ đông vào năm 2011. “Khi nền tảng là tự phục vụ, thậm chí có thể thử các ý tưởng không chắc sẽ xảy ra, bởi vì không có chuyên gia gác cổng sẵn sàng nói ‘điều đó sẽ không bao giờ thực hiện được!’ Và tôi đoán

rằng – rất nhiều ý tưởng không chắc xảy ra sẽ thực hiện được và xã hội được hưởng lợi từ sự đa dạng đó.”

Một vài tuần sau khi bức thư được công bố, Bezos đã nói với Thomas Friedman của *New York Times* rằng: “Tôi nhìn thấy việc loại bỏ những “người gác cổng” ở khắp mọi nơi”. Trong trường hợp đó, Friedman đã tưởng tượng về một thế giới xuất bản, bao gồm “tác giả – người nhận tất cả số tiền nhuận bút, Amazon và độc giả”.

Một loại phản ứng miễn nhiễm toàn ngành sau đó đã có hiệu ứng. Thế giới sách đã từ chối những nỗ lực xuất bản mới của Amazon. Barnes & Noble và hầu hết các cửa hàng sách độc lập đã từ chối cung cấp sách cho Amazon; giám đốc xuất bản và truyền thông ở New York đã chế giễu những nỗ lực ban đầu của Kirshbaum cùng đội ngũ biên tập còn non trẻ của ông. Việc mua lại cuốn hồ sơ ký của nữ diễn viên kiêm đạo diễn Penny Marshall với giá 800.000 đô la là mục tiêu để chế giễu và sau đó cuốn sách này cũng bán không chạy.

Trong khi đó, Amazon tiếp tục thử nghiệm với dạng sách điện tử mới và đẩy mạnh ranh giới giữa sự chấp nhận của tác giả và nhà xuất bản. Amazon đã giới thiệu Kindle Single, một định dạng sách điện tử dành cho tiểu thuyết dài và Prime Lending Library cho phép các thành viên của Prime sở hữu một thiết bị đọc sách Kindle để mượn một cuốn sách điện tử miễn phí trong vòng một tháng. Tuy nhiên, Amazon cũng đưa vào danh mục cho mượn những cuốn sách của nhiều nhà xuất bản hạng trung mà không xin phép. Họ lý luận rằng đã mua những cuốn sách này và tin rằng họ có thể đặt ra bất cứ mức giá nào mà họ muốn (trong trường hợp này là miễn phí). Với tình trạng rắc rối xảy ra sau đó, tác giả Guild đã gọi thư viện này là “một dẫn chứng về sức mạnh kinh tế tàn bạo” và Amazon đã lùi bước.



Trong tháng Mười hai năm 2011, như thể tìm kiếm một kết luận phù hợp cho một năm đầy tranh cãi về thuê bán hàng, mua lại, MAPs và tính kinh tế của sách điện tử, Amazon đã chạy một chương trình quảng cáo vụng về đối với ứng dụng so sánh giá cả trên điện thoại thông minh. Ứng dụng này cho phép người sử dụng chụp ảnh hoặc quét mã vạch của sản phẩm trong các cửa hàng và so sánh với mức giá của Amazon. Vào ngày 10/12, Amazon đã đưa ra mức chiết khấu lên đến 15 đô la cho bất cứ ai sử dụng ứng dụng này để mua hàng trực tuyến, thay thế cho việc mua trong một cửa hàng. Mặc dù một số mặt hàng như sách được miễn thuế, nhưng cũng khuấy động những lời chỉ trích dồn dập.

Thượng nghị sĩ Olympia Snowe đã kêu gọi chương trình khuyến mãi “chống cạnh tranh” và “cuộc tấn công vào việc kinh doanh trên phố Main có sử dụng lao động trong cộng đồng của chúng ta”. Một nhân viên của cửa hàng sách Powell ở Portland, Oregon đã tạo ra một trang Occupy Amazon trên Facebook. Một người phát ngôn của Amazon đã lưu ý rằng, ứng dụng đó có ý nghĩa đối với việc so sánh giá cả của các chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn, nhưng điều đó không quan trọng. Những người chỉ trích đã buộc tội Amazon sử dụng khách hàng của mình để theo dõi mức giá của đối thủ cạnh tranh và đang lấy đi doanh số bán hàng của các thương nhân kinh doanh theo mô hình nhỏ. “Lần đầu tiên tôi thấy ứng dụng so sánh giá của Amazon là kiêu ngạo và có ác ý, nhưng điều đó cũng có vẻ vụng về và sai lầm kỳ lạ”, tiểu thuyết gia Richard Russo đã viết trong một bài xã luận gay gắt trên tờ *New York Times*.

Cuộc xung đột lớn đối với ứng dụng kiểm tra giá đã giảm đi nhanh chóng. Nhưng nó cũng đặt ra các câu hỏi lớn: Liệu Amazon có tiếp tục được xem là một công ty sáng tạo và tạo ra giá trị để phục vụ và làm hài lòng khách hàng của mình, hay sẽ ngày càng được xem là một tổ chức lớn, chỉ đơn thuần chuyển tiền ra khỏi tài khoản của

những công ty khác và cộng đồng địa phương vào kho bạc riêng giàu có của mình?

Trong những năm xảy ra xung đột, Jeff Bezos đã suy nghĩ về các câu hỏi này. Khi Amazon trở thành một công ty với doanh thu 100 tỉ đô la, Bezos đã phân vân tự hỏi, làm thế nào để công ty được mọi người yêu mến. Bezos đã viết những suy nghĩ của mình thành một bản ghi nhớ và gửi tới các giám đốc hàng đầu của ông. Tôi cũng nhận được một bản sao nhờ một người thân cận với công ty (người đó muốn được giữ kín tên tuổi). Các bản ghi nhớ được Bezos đặt tiêu đề là Amazon.love đã đưa ra một tầm nhìn: Nhà sáng lập Amazon muốn công ty của mình đi theo đường hướng như thế nào và được thế giới nhìn nhận ra sao. Điều này phản ánh giá trị và quyết tâm của Bezos, thậm chí cả những điểm mà Bezos chưa nhìn ra.

Ông viết: “Một số công ty lớn phát triển trên cơ sở người hâm mộ cuồng nhiệt và được rất nhiều khách hàng yêu mến, thậm chí còn được coi là tuyệt vời”. “Vì những lý do khác nhau, theo những cách khác nhau, ở các mức độ khác nhau, các công ty như Apple, Nike, Disney, Google, Whole Foods, Costco và thậm chí là UPS đã gây ấn tượng với tôi như một minh chứng cho các công ty lớn được khách hàng yêu mến.” Ông cũng bổ sung, các công ty như Walmart, Microsoft, Goldman Sachs và ExxonMobil lại có xu hướng bị khách hàng e ngại.

Bezos đã mặc nhiên công nhận rằng công ty được nhìn nhận thuộc nhóm thứ hai, và có lẽ không công bằng khi tham gia vào các hành vi bóc lột. Bezos cũng phân vân lý do tại sao khách hàng của Microsoft chưa bao giờ xuất hiện để bảo vệ công ty chống lại những lời phê bình và suy đoán rằng có lẽ khách hàng đơn giản là không hài lòng với sản phẩm của công ty. Walmart đã phải đối phó với “nhiều đối thủ cạnh tranh đáng mến” trong những cửa hàng ở khu kinh doanh nhỏ cạnh tranh với họ.

Nhưng Bezos đã không hài lòng với kết luận đơn giản đó, và áp dụng sự nhạy cảm trong phân tích thông thường của mình để tìm ra lý do tại sao một số công ty được yêu thích và các công ty khác thì không.

Khiêm nhã là không tốt.

Đánh bại những anh chàng bé nhỏ là không tốt.

Theo sát là không tốt.

Trẻ trung là tốt.

Chấp nhận rủi ro là tốt.

Chiến thắng là tốt.

Lịch sự là tốt.

Đánh bại những kẻ lớn hơn là tốt.

Sáng tạo là tốt.

Những nhà thám hiểm là tốt.

Kẻ chinh phục là không tốt.

Ám ảnh về đối thủ cạnh tranh là không tốt.

Trao quyền cho người khác là tốt.

Nắm lấy tất cả giá trị chỉ dành cho công ty là không tốt.

Lãnh đạo là tốt.

Tin tưởng là tốt.

Trung thực là tốt.

Cố thỏa mãn đám đông là không tốt.

Đạo đức giả là không tốt.

Chân thực là tốt.

Nhìn xa trông rộng là tốt.

Bất ngờ là tốt.

Nhà truyền giáo là tốt.

Lính đánh thuê là không tốt.

Trên một bảng tính đính kèm, Bezos đã liệt kê ra 17 thuộc tính, bao gồm *lịch sự, đáng tin cậy, chấp nhận rủi ro* và *nhìn xa trông rộng*; ông cũng xếp loại hàng chục công ty theo mỗi đặc tính cụ thể. Ông thừa nhận, phương pháp của ông mang tính chủ quan cao, nhưng kết luận mà ông đưa ra ở phần cuối của bản ghi nhớ Amazon.love nhằm mục đích gia tăng lợi thế của Amazon trở thành một trong số những công ty được yêu mến. Trở nên lịch sự, đáng tin cậy hoặc ám ảnh khách hàng đều không đủ. Được nhìn nhận như một công ty sáng tạo, một nhà thám hiểm chứ không phải người đi chinh phục là điều cực kỳ quan trọng. “Tôi thực sự tin rằng bốn công ty ‘không được yêu thích’ thực chất đều sáng tạo. Nhưng chúng không được coi là những nhà phát minh hay người đi tiên phong. Nó không đủ để được coi là sáng tạo – tinh thần tiên phong phải xuất hiện và khách hàng có thể nhận biết được”, ông viết.

Bezos kết luận: “Tôi đề nghị rằng một kết luận logic từ đây có thể dẫn tới một phân tích sâu hơn về chủ đề này của một phó giám đốc có suy nghĩ”. “Chúng ta có thể tìm thấy nhiều nhiệm vụ hữu

ích sẽ làm gia tăng lợi thế của chúng ta, khiến chúng ta trở nên nổi bật trong nhóm đầu tiên của các công ty. Điều đó nghe có vẻ xứng đáng với tôi!”



# VƯƠNG QUỐC CỦA DẤU CHẤM HỎI

Khi gần đến lễ kỷ niệm lần thứ 20 của công ty, cuối cùng Amazon đã thể hiện tầm nhìn độc đáo của cửa hàng triệu đô, điều này đã được Jeff Bezos và David Shaw định hình rất lâu trước đó, đồng thời cũng do Bezos và Shel Kaphan khởi động.

Amazon đã bán được hàng triệu mặt hàng mới và đã qua sử dụng, ngoài ra còn tiếp tục mở rộng thêm các sản phẩm mới. Vật tư công nghiệp, trang phục cao cấp, tác phẩm nghệ thuật và rượu là những sản phẩm mới được giới thiệu trong năm 2012, 2013. Các sản phẩm này được trưng bày tại mặt trước cửa hàng của hàng ngàn các nhà bán lẻ trong thị trường nhộn nhịp của Amazon và cơ sở hạ tầng máy tính của hàng ngàn công ty công nghệ khác, các trường đại học, phòng thí nghiệm của chính phủ là một phần trong công việc kinh doanh dịch vụ web phát triển của công ty. Rõ ràng, Jeff Bezos tin rằng sứ mệnh của công ty là không giới hạn và rất nhiều sản phẩm có thể được bán trên internet.

Nếu bạn tìm kiếm thế giới đồ nội thất của tập đoàn đầy màu sắc này thì một cửa hàng phát triển là sự lựa chọn không lớn nhưng mang tính phân loại riêng biệt của những sản phẩm cao cấp và phát triển mạnh không chỉ về lòng trung thành đối với thương hiệu mà còn là cá tính đáng yêu của chủ sở hữu. Bạn nên tới một cửa hàng xe đạp nhỏ ở phía bắc của Phoenix, thuộc Glendale, Arizona. Nó được gọi là Trung tâm xe đạp Roadrunner.

Cửa hàng này nằm trong một không gian giống hình chiếc hộp đựng giày trong một trung tâm mua sắm bình thường khác, bên cạnh là spa và thẩm mỹ viện Hot Cutz, đi xuống một con đường từ

cửa hàng tạp hóa Walmart. Cửa hàng trưng bày xe của hãng xe BMX và những chiếc xe đạp địa hình từ các công ty như Giant, Haro và Redline – những thương hiệu này đã lựa chọn kỹ đồ i tác bán lẻ của mình và thường không bán trên các trang web hoặc cửa hàng giảm giá. Nhiều khách hàng thường xuyên lui tới cửa hàng này trong nhiều năm, mặc dù nó đã chuyển địa điểm tới ba lần trong khu vực Phoenix.

Một khách hàng đã viết nhận xét online rất tốt về cửa hàng như sau: “Người quản lý của cửa hàng luôn luôn có mặt và bạn có thể nói ông ấy yêu thích việc sửa chữa và bán xe.” “Khi bạn mua hàng, ông ấy sẽ chăm sóc bạn. Đó cũng là nơi rẻ nhất tôi từng mua một chiếc xe đạp. Tôi thấy rằng đôi khi ông đã áp dụng mức giá đặc biệt là 30 đô la! Thật điên rồ!”

Một tấm poster đỏ với dòng chữ viết tay nguệch ngoạc *Ứng trước cho những ngày nghỉ!* được tựa vào cửa sổ bên ngoài cửa hàng. Nó không khác gì nhiều so với bất cứ cửa hàng nhỏ mang tính chất gia đình nào trên khắp thế giới, được chủ nhân chăm sóc cẩn thận trong suốt 30 năm. Ngoại trừ trong trường hợp này, cửa hàng đã cho thấy sự đồ i lập mạnh mẽ với Amazon và bằng chứng được treo ở bên trong cửa hàng, phía dưới đèn huỳnh quang, bên cạnh quầy hàng phía trước. Được đóng khung trên tường là một tờ báo cũ dán nhiều lớp, có một bức ảnh của một cậu bé 16 tuổi với mái tóc húi cua, đứng trên bàn đạp của chiếc xe đạp một bánh, một tay đặt trên ghế, tay kia dang rộng.

Tôi thấy Ted Jorgensen – cha đẻ của Jeff Bezos phía sau quầy tính tiền trong cửa hàng của ông vào cuối năm 2012. Tôi đã suy xét về một số cách ông có thể phản ứng với sự xuất hiện không báo trước của tôi, nhưng tôi lại không ngờ tới về những gì thực sự xảy ra: Jorgensen không biết Jeff Bezos là ai hoặc bất cứ điều gì về công



ty tên là Amazon.com. Ông đã hoàn toàn nhâm lẫn bởi những gì tôi nói với ông và từ chỗ i là cha của CEO nổi tiếng – một trong số những người giàu nhất thế giới.

Nhưng sau đó, khi tôi đề cập tới những cái tên Jacklyn Gise và Jeffrey – đứa con trai mà họ đã có trong cuộc hôn nhân tuổi vị thành niên ngăn ngui của mình, khuôn mặt ông trở nên xúc động với sự thừa nhận và buồn bã. “Nó vẫn còn sống ư?”, ông hỏi vì chưa thực sự hiểu rõ.

Tôi nói với ông: “Con trai ông là một trong những người thành công nhất trên hành tinh này”. Tôi đã lấy một số bức ảnh của Bezos từ Internet và thật khó tin, lần đầu tiên trong 45 năm, Jorgensen đã nhìn thấy cậu con trai ruột của mình, đôi mắt ông chắt chứa đầy cảm xúc và hoài nghi.

Tôi đưa Jorgensen và vợ của ông – Linda – tới ăn tối tại một nhà hàng phục vụ đồ nướng ở địa phương và ông đã kể lại câu chuyện của mình. Khi gia đình Bezos chuyển từ Albuquerque tới Houston trong năm 1968, Jorgensen đã hứa với Jackie và cha cô rằng, ông sẽ tránh xa cuộc sống của hai cha con. Ông vẫn ở Albuquerque, biểu diễn cùng đoàn kịch của mình – Unicycle Wranglers và làm các công việc vặt. Ông đã lái một chiếc xe cứu thương và làm việc như một người lắp đặt máy móc cho Western Electric – một công ty tại địa phương.

Năm 20 tuổi, ông chuyển tới Hollywood để giúp người quản lý của Wranglers là Lloyd Smith bắt đầu với một cửa hàng xe đạp mới, sau đó ông đã tới Tucson để tìm việc. Năm 1972, ông đã bị tấn công bên ngoài một cửa hàng tạp hóa sau khi mua thuốc lá. Những kẻ tấn công đã đánh ông bằng một thanh gỗ và làm ông vỡ quai hàm.

Jorgensen đã chuyển tới Phoenix trong năm 1974, tái hôn và bỏ rượu. Lúc đó, ông đã mất liên lạc với người vợ cũ cùng đứa con của

họ. Thậm chí ông còn quên tên mới của họ. Ông không có cách nào để liên lạc với con trai hay theo sát những tiến bộ của con. Ông nói rằng ông cảm thấy bối rối với lời hứa không can thiệp vào cuộc sống của họ.

Năm 1980, ông đã dùng tất cả số tiền của mình để mua lại cửa hàng xe đạp từ người chủ sở hữu vì họ muốn dừng công việc kinh doanh. Ông đã quản lý cửa hàng từ đó, chuyển địa điểm vài lần, thậm chí là tới vị trí hiện tại năm ở rìa phía Bắc của khu vực thành phố Phoenix, tiếp giáp với rừng núi New River. Ông đã ly dị người vợ thứ hai và gặp Linda – người vợ thứ ba tại cửa hàng. Họ đã kết hôn được 25 năm. Linda nói rằng họ đã nói chuyện riêng về Jeffrey và suy nghĩ về những sai lầm tuổi trẻ của Ted trong nhiều năm.

Jorgensen không có thêm đứa con nào nữa. Linda thì có bốn người con từ cuộc hôn nhân trước đó và chúng rất thân thiết với cha dượng, nhưng ông không bao giờ tiết lộ với chúng rằng ông có một đứa con khác. Ông cảm thấy điều đó như một “ngõ cụt” và chắc chắn ông sẽ không bao giờ nhìn thấy hay nghe thấy bất cứ điều gì về con trai của mình thêm lần nào nữa.

Hiện nay Jorgensen đã 69 tuổi. Ông có vấn đề về tim, bệnh tràn khí (phổi) và không muốn về hưu. “Tôi không muốn ở nhà và chỉ ngồi xem ti vi”, ông nói. Ông rất thân thiện, dễ mến và như vợ ông nói là có sự đồng cảm sâu sắc. (Bezos giống mẹ mình, đặc biệt là đôi mắt nhưng ông cũng giống cha ở chiếc mũi và đôi tai.) Cửa hàng của Jorgensen nằm ở vị trí cách khoảng 48 km so với bốn trung tâm phát hành khác nhau của Amazon, nhưng nếu ông đã nhìn thấy Jeff Bezos trên truyền hình hoặc đọc một bài báo về Amazon, ông cũng không tự liên lạc lại. Ông nói: “Tôi không biết nó ở đâu, liệu nó có một công việc tốt hay không, hay liệu nó còn sống hay đã chết”. Ông không thể hình dung về khuôn mặt của đứa con trong tâm trí ông gần nửa thế kỷ.

Jorgensen nói rằng ông luôn muốn gặp lại con trai – cho dù con ông làm nghề gì hay ở vị trí nào – nhưng ông đã đổ lỗi cho bản thân vì cuộc hôn nhân đổ vỡ đầu tiên của mình và thấy xấu hổ khi phải thừa nhận rằng, tất cả những năm tháng trước đây ông đã đồng ý không tham gia vào cuộc sống của con trai. Ông nói: “Tôi không phải là một người cha, người chồng tốt”. “Đó thực sự là lỗi của tôi. Tôi không đổ lỗi cho Jackie vì tất cả.” Thật đáng tiếc, Jeff Bezos đã làm việc rất chăm chỉ để vươn lên, nhưng điều đó vẫn treo một dấu ấn nặng nề lên cuộc sống của người cha.

Khi tôi chia tay Jorgensen và vợ của ông sau bữa tối, họ vẫn ở trong tâm trạng buồn bã, bị sốc và đã quyết định rằng họ sẽ không nói chuyện này với các con của Linda. Câu chuyện dường như quá xa vời.

Nhưng một vài tháng sau đó, vào đầu năm 2013, tôi nhận được một cuộc điện thoại từ người con trai út của họ – Darin Fala, một quản lý dự án cao cấp tại Honeywell. Anh cũng đang sống ở Phoenix và là người đã trải qua thời niên thiếu của mình với Jorgensen và mẹ.

Fala nói với tôi rằng Jorgensen đã mở một cuộc họp gia đình vào chiều thứ Bảy tuần trước. (“Tôi cá là ông sẽ nói với chúng tôi, ông có một người con trai hoặc con gái bên ngoài”, vợ của Fala đã đoán như vậy). Jorgensen và Linda đã giải thích tình huống khó xảy ra này theo một cách gây ấn tượng sâu sắc.

Fala đã miêu tả buổi họp mặt với đầy sự bất ngờ và nước mắt. “Vợ tôi từng gọi tôi là đồ vô cảm vì cô ấy chưa bao giờ nhìn thấy tôi khóc”, Fala nói. “Ted cũng vậy. Thứ Bảy đó là ngày tôi nhìn thấy ông bộc lộ cảm xúc nhiều nhất với nỗi buồn cùng sự tiếc nuối. Điều đó thật quá sức chịu đựng.”

Jorgensen đã quyết định ông muốn cố gắng tiếp xúc với gia đình Bezos và thiết lập lại mối dây liên lạc. Fala đã giúp ông thảo bức thư gửi tới Bezos và người mẹ. Họ sẽ gửi những lá thư theo cách thông thường cũng như gửi qua email vào tháng Hai năm 2013 và kết thúc việc chờ đợi sau gần năm tháng đợi phản hồi. Sự im lặng của Bezos không có gì đáng ngạc nhiên: Ông thường hướng về tương lai hơn là nhìn lại quá khứ.

Trong cuộc gọi, Fala đã nói tới một phát hiện của riêng mình. Tò mò về Bezos, Fala đã xem một vài clip trên internet khi vị CEO của Amazon được phỏng vấn, trong đó có một clip với Jon Stewart từ *The Daily Show with Jon Stewart*. Và Fala đã giật mình khi nghe thấy tiếng cười đặc biệt của Bezos.

Tiếng cười đó giống với tiếng cười ha hả không kiềm chế, từng vang vọng ra khỏi những bức tường trong căn nhà thời thơ ấu của Fala, mặc dù trong những năm qua nó đã dần dần trở nên thiếu tự nhiên bởi bệnh tràn khí màng phổi. “Bezos có tiếng cười của Ted!”, Fala nói trong sự hoài nghi. “Điều đó gần như chính xác.”

Bezos chắc chắn đã nhận được và đọc email của Jorgensen – các đồng nghiệp của ông nói rằng, ông sẽ đọc tất cả các thư từ gửi đến địa chỉ thư điện tử được nhiều người biết đến `jeff@amazon.com`. Trên thực tế, rất nhiều chuyện xấu bên trong Amazon được bắt đầu bằng những email được gửi từ khách hàng mà Bezos đã chuyển tiếp tới những giám đốc điều hành hoặc nhân viên có liên quan. Ông chỉ thêm duy nhất một dấu chấm hỏi ở phía trên cùng mỗi bức thư. Đối với người nhận những lá thư điện tử này, ký hiệu đó có tác động giống như một quả bom hẹn giờ.

Bên trong Amazon, có một hệ thống chính thức nhằm xếp hạng tính chất nguy cấp của những trường hợp khẩn cấp trong nội

bộ. Sev-5 là một vấn đề kỹ thuật tương đối không quan trọng, có thể được các kỹ sư giải quyết ngay trong ngày làm việc. Sev-1 là một vấn đề khẩn cấp, đặt ra một loạt những thứ có liên quan đến máy nhắn tin (Amazon vẫn gửi chúng cho các kỹ sư). Nó đòi hỏi phải phản ứng ngay lập tức và toàn bộ tình hình sau đó sẽ được xem xét bởi một thành viên của hội đồng quản lý của Bezos – S Team.

Tiếp theo, có một loại khủng hoảng hoàn toàn riêng biệt được một số nhân viên chính thức đặt tên là Sev-B. Đó là khi một bức thư điện tử có dấu chấm hỏi trực tiếp đến từ Bezos. Khi các nhân viên của Amazon nhận được một trong số những lá thư này, họ sẽ bỏ mọi thứ mình đang làm và lao nhanh vào giải quyết bất cứ vấn đề nào được vị CEO chỉ ra. Họ thường có một vài giờ để giải quyết vấn đề và chuẩn bị một lời giải thích kỹ lưỡng về việc nó đã xảy ra như thế nào; câu trả lời sau đó sẽ được một loạt các nhà quản lý xem xét trước khi được trình bày với Bezos. Những email với dấu chấm hỏi thường được gọi là sự leo thang, đó là cách của Bezos để đảm bảo rằng các vấn đề tiềm ẩn được giải quyết và tiếng nói của khách hàng sẽ luôn luôn được lắng nghe ở Amazon.

Một trong những chi tiết đáng nhớ gần đây tại Amazon bắt đầu với một sự leo thang như vậy là vào cuối năm 2010. Lúc đó, khách hàng đã xem qua sản phẩm chất bôi trơn trong danh mục sản phẩm giữ gìn sức khỏe tình dục nhưng cuối cùng lại không mua. Những khách hàng này đã nhận được email cá nhân giới thiệu một loạt các loại gel. Mặc dù phạm vi giao tiếp của Bezos với các nhân viên truyền thông của mình chỉ gồm một dấu chấm hỏi duy nhất, nhưng họ biết rằng ông đã tức giận. Bezos tin rằng những email của bộ phận marketing khiến khách hàng bối rối và không nên gửi chúng đi.

Khi Bezos tức giận, ông ấy thích nói “hãy chờ năm phút nữa” và tâm trạng sẽ lướt qua như một cơn gió mạnh vùng nhiệt đới. Khi nói

đến các vấn đề về dịch vụ khách hàng lộn xộn thì điều đó hiếm khi chính xác. Nhóm marketing qua thư điện tử biết chủ đề này khá nhạy cảm và lo lắng chuẩn bị một lời giải thích. Công cụ tiếp thị trực tiếp của Amazon là phân cấp thẩm quyền và các nhà quản lý danh mục có thể tạo ra các chiến dịch thư điện tử gửi tới khách hàng, những người có xem xét danh mục sản phẩm cụ thể nhưng không mua hàng. Những thư điện tử như vậy có xu hướng tác động tới các khách hàng đang do dự và chịu trách nhiệm cho hàng trăm triệu đô la trong doanh thu hàng năm của Amazon. Tuy nhiên trong trường hợp của thư điện tử về chất bôi trơn, người quản lý sản phẩm cấp thấp rõ ràng đã vượt quá giới hạn của sự đúng mực. Nhưng nhóm marketing không bao giờ có thể gửi đi lời giải thích này. Bezos đã yêu cầu một cuộc họp để thảo luận về vấn đề đó.

Vào buổi sáng của một ngày trong tuần, Jeff Wilke, Doug Herrington, Steven Shure (phó chủ tịch của mảng marketing toàn cầu và cựu giám đốc của Time Inc.) cùng một số nhân viên khác đã tập họp và ngồi chờ rất trang nghiêm trong phòng họp. Bezos bước đi mạnh mẽ. Ông bắt đầu cuộc họp theo cách của mình: “Xin chào tất cả mọi người” và sau đó là “Vậy là Steve Shure đã gửi đi những email về chất bôi trơn”.

Bezos không ngồi xuống ghế. Ông nhìn thẳng vào Shure. Rõ ràng là ông đang nổi giận. Ông nói: “Tôi muốn anh hãy đóng kênh đó lại”, “Chúng ta có thể xây dựng một công ty 100 tỉ đô la mà không cần gửi đi một email chệch tiết nào cả.”

Một cuộc tranh cãi sôi nổi đã diễn ra ở đó. Văn hóa của Amazon là sự đối đầu và nó bắt đầu với Bezos. Ông tin rằng giải pháp đúng đắn sẽ xuất hiện khi những ý tưởng và quan điểm phải được tương tác với nhau, đôi khi là dữ dội. Trong cuộc tranh luận sau đó, Wilke và các đồng nghiệp của ông cho rằng, chất bôi trơn có sẵn trong các cửa hàng tạp hóa, các hiệu thuốc và về mặt kỹ thuật nó không

đáng xấu hổ. Họ cũng chỉ ra rằng, Amazon đã tạo ra doanh số lớn nhờ những email như vậy. Bezos không quan tâm đến điều đó, không có doanh thu nào đáng giá nếu không còn niềm tin của khách hàng. Đó là một khoảnh khắc tiết lộ và xác nhận. Bezos sẵn sàng gạt đi lợi nhuận kinh doanh hơn là kiểm tra mối quan hệ của Amazon với khách hàng. Bezos ngắt lời: “Ai trong căn phòng này cần đứng dậy và đóng cửa các kênh?”.

Cuối cùng họ đã thỏa hiệp. Email tiếp thị cho một số danh mục như chăm sóc sức khỏe và chăm sóc cá nhân đã chấm dứt hoàn toàn. Công ty cũng quyết định xây dựng một công cụ lọc trung tâm để đảm bảo rằng, các nhà quản lý theo danh mục không thể quảng bá các sản phẩm nhạy cảm, vì vậy những vấn đề về quy tắc không phụ thuộc vào sở thích cá nhân. Email tiếp thị dành cho một thời điểm khác.

Câu chuyện này đã nêu bật một trong số các mâu thuẫn bên trong Amazon. Một thời kỳ dài khi sử dụng cách đánh giá của các nhân viên để hướng đến việc thay đổi trang web, công ty đã dựa vào các số liệu để đưa ra hầu hết các quyết định quan trọng, chẳng hạn như những tính năng để giới thiệu hoặc loại bỏ. Tuy nhiên, những câu chuyện ngẫu nhiên về khách hàng, đôi khi lập với các con số lạnh lùng và khô khan, cũng có sức nặng to lớn và có thể thay đổi chính sách của Amazon. Nếu khách hàng có một trải nghiệm xấu, Bezos thường giả định rằng nó phản ánh một vấn đề lớn hơn và yêu cầu cách giải quyết vấn đề leo thang bên trong công ty với một dấu chấm hỏi.

Nhiều nhân viên của Amazon đã quá quen thuộc với những bài tập này và họ nhận thấy chúng thật ồn ào. “Tại sao toàn bộ nhóm lại phải gạt bỏ hết mọi công việc để trả lời cho một dấu chấm hỏi?”, một nhân viên đã từng hỏi trong một cuộc họp toàn công ty diễn ra năm 2011, được tổ chức tại KeyArena của Seattle – một đấu trường bóng rổ với hơn 17.000 chỗ ngồi.

Jeff Wilke đã trả lời: “Mỗi câu chuyện đến từ một vấn đề của khách hàng”. “Chúng ta nghiên cứu mỗi khách hàng vì họ nói cho chúng ta biết điều gì đó về số liệu và quy trình của chúng ta. Đây là sự kiểm định do khách hàng mang tới cho chúng ta. Chúng ta coi họ như một nguồn thông tin quý giá.”

Bản thân phong cách của Amazon là phân quyền mạnh mẽ và đảm bảo rằng các nhân viên mới có thể ra quyết định một cách độc lập. Nhưng Bezos có khả năng ngăn chặn bất cứ quá trình thất bại nào nếu nó tạo ra một vấn đề cho thậm chí chỉ một khách hàng. Trong 12 tháng sau cuộc khủng hoảng về chất bôi trơn, Bezos đã dọn sạch kênh thư điện tử như một nhiệm vụ cá nhân của mình. Các nhân viên của bộ phận đó đột nhiên nhận thấy bản thân họ ở điểm nóng nhất tại Amazon: dưới con mắt coi thường của chính nhà sáng lập.

Mặc dù phải làm việc với tình trạng căng thẳng liên tục nhưng những cựu nhân viên của Amazon thường coi thời gian của họ tại công ty là hiệu quả nhất trong sự nghiệp của mình. Dòng nghiệp thông minh, công việc nhiều thách thức và sự thay đổi thường xuyên giữa các bộ phận đem đến cho họ nhiều cơ hội học hỏi liên tục. Faisal Masud từng làm việc năm năm trong ngành kinh doanh bán lẻ nói: “Mọi người đều biết công việc vất vả như thế nào và đã chọn làm việc ở đây.” “Bạn được học hỏi liên tục và quá trình sáng tạo thật kỳ diệu. Tôi nộp các bản sáng chế. Tôi sáng tạo. Có sự cạnh tranh mãnh liệt trong mọi thứ bạn làm.”

Nhưng có một số người cũng bày tỏ nỗi thất vọng về trải nghiệm của mình. Bezos nói rằng công ty thu hút những người thích đi tiên phong và sáng tạo, nhưng các nhân viên cũ thường xuyên phàn nàn rằng, Amazon có bộ máy hành chính công kềnh của một công ty lớn, với cơ sở hạ tầng và tốc độ phát triển ở mức khởi động và



truyền thông kém, khiến mọi việc trở nên khó khăn. Những người làm việc tốt ở Amazon thường là những người tốt nhất tại được trong bầu không khí đối địch và xung đột không dứt. Bezos ghét cay ghét đắng những gì ông gọi là “gắn kết xã hội”, thôi thúc tự nhiên để tìm kiếm sự đồng thuận. Ông muốn những nhân viên cấp dưới chiến đấu với những tranh luận được hỗ trợ bởi các con số và niềm đam mê, và ông đã hệ thống hóa phương pháp này thành một trong số 14 nguyên tắc lãnh đạo được đánh giá cao trong công ty và chúng thường được thảo luận và khắc sâu vào nhân viên mới.

## **CÓ SỨC MẠNH, KHÔNG ĐỒNG Ý VÀ CAM KẾT**

Nhà lãnh đạo có nghĩa vụ phải thách thức các quyết định một cách trân trọng khi họ không đồng ý, thậm chí dù làm vậy họ có thể cảm thấy không thoải mái hoặc mệt mỏi. Các nhà lãnh đạo có sức thuyết phục và kiên trì. Họ không thỏa hiệp vì mục đích gắn kết xã hội. Khi một quyết định được xác lập, họ cam kết hoàn toàn.

Một số nhân viên yêu thích văn hóa đối đầu này và nhận thấy rằng họ không thể làm việc hiệu quả ở một nơi khác. Trang web hệ thống chuyên nghiệp LinkedIn có nhiều giám đốc – những người đã rời khỏi Amazon nhưng sau đó đã quyết định quay trở lại. Trong công ty, điều này ám chỉ tới vũ khí boomerang.

Nhưng những người khác lại coi môi trường bên trong Amazon là “văn hóa đầu sủi” và không nghĩ đến việc trở lại. Có nhiều người làm việc ở Amazon trong thời gian chưa tới hai năm. “Đó là sự kết hợp kỳ lạ của một công ty khởi nghiệp đang cố gắng trở thành một siêu doanh nghiệp và một doanh nghiệp đang cố gắng để vẫn là một công ty khởi nghiệp”, Jenny Dibble – người đã có thời gian năm tháng với vai trò là quản lý marketing năm 2011, đã cố gắng để công ty sử dụng nhiều công cụ truyền thông xã hội hơn nhưng không hiệu quả – nói. Cô nhận ra số phận không tiếp nhận những ý

tưởng của cô và thời gian này không thích hợp. Cô nói: “Đó không phải là một môi trường thân thiện”.

Thậm chí việc rời khỏi Amazon có thể coi là một quá trình chiến đấu – nếu một nhân viên đảm nhận một công việc tương tự tại công ty đối thủ, Amazon sẽ gửi những lá thư đe dọa hành động hợp pháp. Có nhiều bằng chứng về việc “cạnh tranh khốc liệt” được Faisal Masud – người đã chuyển sang eBay trong năm 2010 và nhận được sự đe dọa về mặt pháp lý (eBay giải quyết vấn đề này một cách riêng tư) – đề cập. Tuy nhiên, việc các nhân viên rời khỏi công ty liên tục hầu như không ảnh hưởng tới Amazon. Amazon được hỗ trợ bởi sức hấp dẫn của giá cổ phiếu ngày càng tăng đã trở thành nhà tuyển dụng hoàn hảo đối với các tài năng mới. Chỉ riêng trong năm 2012, Amazon đã có 88.400 nhân viên toàn thời gian và bán thời gian, tăng 57% so với năm trước.

Các gói đền bù tại Amazon được thiết kế để giảm thiểu chi phí cho công ty và tối đa hóa các cơ hội mà người lao động có được, thông qua những bất lợi có thể đoán trước, đi cùng với việc tham gia vào công ty. Nhân viên mới được đưa ra một mức lương dựa trên mức trung bình, một mức thù lao đáng chú ý trong hai năm và chuyển nhượng đơn vị cổ phiếu trong vòng bốn năm. Nhưng không giống như các công ty công nghệ khác, chẳng hạn như Google và Microsoft đã mở rộng việc chuyển nhượng cổ phiếu đồng đều, Amazon lại trì hoãn chuyển nhượng nhắm tới thời kỳ cuối của giai đoạn bốn năm. Về cơ bản, các nhân viên nhận được 5% cổ phần của họ vào cuối năm đầu tiên, 15% vào năm thứ hai, sau đó là 20% sau mỗi sáu tháng trong hai năm cuối. Các khoản trợ cấp tiếp theo được cấp trong vòng hai năm và cũng bị trì hoãn để đảm bảo rằng nhân viên tiếp tục làm việc chăm chỉ và không bao giờ có khuynh hướng chuyển việc.

Những nhà quản lý trong bộ phận có khoảng 50 người hoặc nhiều hơn, được yêu cầu hướng tới chất lượng cao nhất với cấp dưới của họ và phải sa thải những người làm việc kém hiệu quả nhất. Kết quả của cuộc kiểm tra này làm rất nhiều nhân viên của Amazon lúc nào cũng sống trong nỗi sợ hãi. Trải nghiệm chung của các nhân viên của Amazon là cảm giác bất ngờ thành thực khi họ nhận được lời nhận xét về việc thể hiện tốt. Quản lý cũng “tiết kiệm” lời khen rằng cấp dưới có xu hướng dành cả ngày để dự đoán về việc chấm dứt hợp đồng.

Ở Amazon, có rất ít đặc quyền và tiền thưởng bất ngờ, mặc dù nó đã xuất hiện từ những năm 1990, khi Bezos từ chối những đề nghị ban đầu về việc cung cấp cho nhân viên vé xe buýt miễn phí vì ông không muốn họ cảm thấy áp lực phải rời đi vào một giờ phù hợp. Hiện nay, những nhân viên có thẻ ORCA được phép đi lại miễn phí trong hệ thống giao thông khu vực Seattle. Đỗ xe tại văn phòng công ty tại phía nam của Lake Union mất phí khoảng 220 đô la một tháng và Amazon hoàn trả cho người lao động 180 đô la.

Tuy nhiên, bằng chứng về sự tiết kiệm của công ty có ở khắp mọi nơi. Những chiếc bàn trong phòng hội nghị là một bộ sưu tập những chiếc bàn chỉ có mặt bàn và chân, gỗ vàng, được đặt cạnh nhau. Máy bán hàng tự động nhận thẻ tín dụng, và thực phẩm trong nhà ăn của công ty không được trợ cấp. Khi một nhân viên mới gia nhập công ty, anh ta nhận được một ba lô với một bộ chuyên đổi điện, gói thiết bị hỗ trợ máy tính xách tay và một số tài liệu hướng dẫn. Khi xin thôi việc, anh ta được yêu cầu nộp lại tất cả các thiết bị, bao gồm cả ba lô. Công ty không ngừng tìm kiếm cách làm giảm chi phí và chuyển những khoản tiết kiệm cho khách hàng thành hình thức giá thấp hơn. Điều này cũng được gắn với các nguyên tắc lãnh đạo bất khả xâm phạm:

## **TIẾT KIỆM**

Chúng tôi cố gắng không tiêu tiền vào những thứ không quan trọng với khách hàng. Tiết kiệm tạo ra tính tháo vát, tự lập và sáng tạo. Không có thêm điểm bổ sung cho số lượng nhân viên, quy mô ngân sách hoặc chi phí cố định.

Tất cả những điều này đều xuất phát từ Bezos. Những giá trị của Amazon là nguyên tắc kinh doanh của ông, được hình thành qua hai thập kỷ sàng sớt trong “bàu không khí mong manh” của tỉ suất lợi nhuận thấp và sự hoài nghi mãnh liệt từ thế giới bên ngoài. Nói cách khác, toàn bộ công ty được xây dựng thông qua bộ não của Bezos – một cỗ máy khuếch đại, hướng tới việc tuyên truyền cho sự khéo léo của Bezos và đi xa tới bán kính lớn nhất có thể. “Đó là giàn giáo để phóng đại tư duy đến phạm vi lớn nhất có thể”, Jeff Wilke nói khi tôi buộc anh phải nói. “Jeff đã học hỏi khi ông đi cùng. Ông ấy học mọi thứ từ chúng tôi, những người có chuyên môn và kết hợp những mảnh ghép tốt nhất vào mô hình tinh thần của mình. Hiện nay mọi người đều được mong đợi sẽ nghĩ nhiều như họ có thể, giống Jeff”.

Những lãnh đạo hàng đầu của Bezos luôn luôn được mô hình hóa hành vi giống Bezos. Vào mùa thu năm 2012, tôi đã có bữa ăn tối cùng Diego Piacentini tại La Spiga – nhà hàng Ý yêu thích của anh trong khu phố Capitol Hill của Seattle. Anh khẳng khái trả tiền hóa đơn và sau khi trả tiền, anh ấy gằn như xé bỏ biên lai theo cách khá điệu bộ. “Công ty không trả tiền cho biên lai này”, anh nói.

Những hoạt động thường xuyên của Amazon cũng là của Bezos và các quy định của công ty cũng được điều chỉnh cẩn thận để Bezos xử lý thông tin theo cách ông thích và tối ưu hóa thời gian của mình. Ông đích thân điều hành việc đánh giá hoạt động sáu tháng một lần cho toàn bộ công ty, được đặt tên là OP1 (thực hiện qua mùa hè) và OP2 (thực hiện sau kỳ nghỉ lễ). Các nhóm đều làm việc cao độ để

chuẩn bị cho những kỳ này, soạn thảo tài liệu dài sáu trang với nội dung là kế hoạch của họ cho năm tới. Một vài năm trước, công ty đã cải tiến quy trình này để dễ dàng hơn với “hệ tiêu hóa” của Bezos và các thành viên khác của đội S – những người xoay qua nhiều chủ đề thông qua các đánh giá này. Hiện nay, ở đầu trang của mọi tài liệu đều có một danh sách vài nguyên tắc được gọi là nguyên lý, quy tắc cho mỗi nhóm nhằm hướng dẫn các quyết định khó khăn và cho phép chúng chuyển đổi nhanh chóng mà không cần giám sát liên tục.

Bezos cũng giống như một bậc thầy cờ vua, chơi rất nhiều trò chơi cùng một lúc, với cách tổ chức để ông có thể hướng tới mỗi trận đấu một cách hiệu quả.

Một số trò chơi nhận được sự quan tâm nhiều hơn so với các trò chơi khác. Bezos dành nhiều thời gian cho các ngành kinh doanh mới hơn của Amazon, ví dụ như dịch vụ web Amazon, sáng kiến về video trực tuyến của công ty, và đặc biệt là Kindle cùng những nỗ lực của Kindle Fire. Trong các bộ phận này, mức độ căng thẳng rất cao và về bề ngoài của sự cân bằng giữa công việc và gia đình là không tồn tại.

Mỗi tuần một lần, thường là vào thứ Ba, các phòng ban khác nhau ở Amazon gặp gỡ các nhà quản lý của họ để xem lại bảng biểu dài của những dữ liệu quan trọng đối với công việc kinh doanh. Câu chuyện về khách hàng không được đề cập đến trong các cuộc họp. Bản thân các con số đại diện cho những gì có hiệu quả và chưa hiệu quả, khách hàng đang có xu hướng như thế nào và cuối cùng là toàn bộ công ty đang thể hiện tốt ra sao.

Các cuộc họp có thể căng thẳng và đáng sợ. “Đối với nhân viên, đó là những gì hoàn toàn đáng sợ và ấn tượng về ban điều hành. Họ buộc bạn phải nhìn vào các con số và trả lời tất cả các câu hỏi

về việc tại sao những việc cụ thể lại xảy ra”, Dave Cotter – người đã làm việc bốn năm ở Amazon với vai trò là một nhà quản lý chung trong nhiều bộ phận – nói. “Bởi vì Amazon có nhiều vấn đề, nên đó là cách để đưa ra các quyết định một cách nhanh chóng và không rơi vào các cuộc tranh luận chủ quan. Các số liệu không nói dối.”

Các cuộc họp với số liệu lên đến đỉnh điểm với việc xem xét lại công việc kinh doanh hàng tuần vào mỗi thứ Tư – một trong những trình tự quan trọng nhất ở Amazon, do Wilke tiến hành. 60 nhà quản lý trong ngành kinh doanh bán lẻ cùng tập trung trong một phòng để đánh giá lại bộ phận của họ, chia sẻ dữ liệu về các sai sót và lượng hàng tồn kho, nói về các dự báo và sự tương tác phức tạp giữa các bộ phận khác nhau trong công ty.

Bezos không tham gia các cuộc họp này. Nhưng ông luôn có thể khiến mọi người cảm thấy sự hiện diện của mình trong công ty. Sau cuộc khủng hoảng về chất bôi trơn, truyền thông qua thư điện tử đã nằm dưới phạm vi quản lý của ông. Ông đã cẩn thận giám sát những nỗ lực lọc tin nhắn có thể được gửi tới khách hàng và cố gắng suy nghĩ về những thách thức của quá trình tiếp cận thư điện tử theo những cách mới. Sau đó vào cuối năm 2011, ông đã có những gì mà ông coi là ý tưởng mới đầy ý nghĩa.

Bezos là một fan hâm mộ của thư thông báo bằng email, ví dụ như VSL.com – một loại mẫu tin văn hóa hàng ngày từ trang web và Cool Tools – một bản tóm tắt các thủ thuật công nghệ và đánh giá sản phẩm do Kevin Kelly – một biên tập viên sáng lập của *Wired* – viết ra. Cả hai email đều được viết ngắn gọn, cung cấp nhiều thông tin. Có lẽ, Bezos lý luận, Amazon nên gửi một email được viết một cách khéo léo hàng tuần – một tạp chí kỹ thuật số ngắn gọn – thay cho một chuỗi các bước marketing nhạt nhẽo. Ông cũng yêu cầu Phó giám đốc marketing là Steve Shure nghiên cứu ý tưởng này.

Shure thành lập một đội và họ đã dành hai tháng để đưa ra các ý tưởng thử nghiệm. Bezos cung cấp cho họ một chút định hướng nhưng nhiệm vụ lớn hơn của họ là tạo ra một loại thư điện tử hoàn toàn mới dành cho khách hàng – loại tiếng nói cá nhân mà Amazon đã mất hơn 10 năm trước khi họ cắt giảm nhân sự của bộ phận biên tập, sau khi cạnh tranh nội bộ gay gắt với P13N và Amabot.

Từ cuối năm 2011 đến đầu năm 2012, nhóm của Shure đã trình bày nhiều khái niệm với Bezos, bao gồm một khái niệm xoay quanh Q và As nổi tiếng và một khái niệm khác nhấn mạnh thực tế mang tính lịch sử thú vị về sản phẩm trên trang web. Dự án không bao giờ tiến triển – nó ở trong tình trạng kém trong các thử nghiệm với khách hàng – nhưng một số người tham gia nhớ về quá trình này là nó đặc biệt tỉ mỉ. Trong một cuộc họp, Bezos lặng lẽ giờ tài liệu xem các mô hình thử nghiệm, trong định dạng thông thường của một thông cáo báo chí, khi tất cả mọi người chờ đợi trong căng thẳng, im lặng theo sát mọi hành động. Sau đó ông xé các tài liệu. Ông nói: “Tài liệu này có vấn đề, tôi thấy chán”. Bezos có vẻ thích khái niệm mới nhất, trong đó đề nghị mô tả sơ lược việc lựa chọn các sản phẩm trên trang web bỗng nhiên trở thành sản phẩm được nhiều người quan tâm như mặt nạ Guy Fawkes và đĩa CD của ca sĩ người Anh đã giành giải Grammy – Adele. “Nhưng các tiêu đề cần phải có sức thuyết phục”, ông nói với cả nhóm, trong đó bao gồm cả tác giả của các tài liệu. “Và một số thứ trong đây viết rất tệ. Nếu chỉ làm điều này như một blogger, bạn sẽ chết đói.”

Cuối cùng ông chuyển sự chú ý sang Shure – người giống như rất nhiều phó giám đốc marketing khác trong lịch sử của công ty – là một mục tiêu thường xuyên.

“Steve, tại sao tôi không nhìn thấy bất cứ điều gì về điều này trong ba tháng?”

“Ồ, tôi phải tìm một người biên tập và làm việc thông qua mô hình thử nghiệm.”

“Nó đang phát triển quá chậm. Ông có quan tâm đến điều này không?”

“Tất nhiên rồi, Jeff.”

“Nó quá phức tạp, hãy giảm bớt thiết kế và nó cần được thực hiện nhanh hơn”.

*Nhanh hơn* là một cách để mô tả năm 2012 và nửa đầu năm 2013. Qua những tháng này, cổ phiếu của Amazon đã tăng 60%. Công ty phát hành tổng cộng 237 thông cáo báo chí – trung bình là 1,6 thông báo trong thời gian hai tuần. Từ khi bắt đầu thu thuế doanh thu ở nhiều tiểu bang, công ty không phải tránh né các vấn đề về mối quan hệ và vì vậy đã mở ra hơn một tá các trung tâm dịch vụ khách hàng và trung tâm phân phối mới trên thế giới. Công ty đã mua lại Kiva Systems – một công ty ở Boston chuyên xây dựng những robot di động, hướng tới việc ngày nào đó sẽ thay thế cho những người lao động trong các trung tâm phân phối với 775 triệu đô la tiền mặt. Amazon cũng làm mới lại tính chủ động của mình với trang web chuyên dụng MyHabit.com và mở một cửa hàng mới với trang thiết bị khoa học và công nghiệp – Amazon Supply.

Amazon cũng mở rộng một dịch vụ cho phép các nhà quảng cáo tiếp cận được với khách hàng của Amazon trên tất cả các trang web và thiết bị của công ty. Được điều hành bởi Giám đốc phát triển kinh doanh Jeff Blackburn, quảng cáo tại Amazon là một mảng kinh doanh có lợi nhuận cao, trợ giúp việc vận chuyển miễn phí và giá thấp cùng nguồn vốn cho một số dự án dài hạn đã tốn tiền của công ty như xây dựng phần cứng của riêng mình.



Vào mùa thu năm 2012, hàng trăm nhà báo cùng tới một kho chứa máy bay ở Santa Monica để nhìn thấy Bezos công bố một dòng sản phẩm mới: máy tính bảng Kindle Fire, bao gồm một phiên bản iPad cỡ lớn và Kindle Paperwhite có giá 119 đô la, một thiết bị đọc sách điện tử (e-reader) chuyên dụng với màn hình sinh động. “Sản phẩm này đã đạt được tầm nhìn ban đầu của chúng tôi”, Bezos nói với tôi trong một cuộc phỏng vấn sau sự kiện, đề cập đến thiết bị đọc chuyên dụng mới nhất. “Tôi chắc rằng chúng ta sẽ tìm ra cách để tiếp tục tiến về phía trước, nhưng đây là một sản phẩm có sự biến đổi từng bước.”

Trước đó cũng trong một tuần, một thẩm phán liên bang đã thông qua một thỏa thuận với ba trong số các nhà xuất bản sách lớn trong vụ kiện chống độc quyền đối với mức giá đại lý của Bộ Tư pháp. (Hai nhà xuất bản khác đã đặt mục tiêu trong cuộc điều tra sẽ giải quyết trong vòng vài tháng tới.) Hiện nay, Amazon tiếp tục tự do giảm giá sách điện tử mới và sách bán chạy nhất. Tôi đã hỏi Bezos về điều này nhưng ông không quan tâm lắm. “Chúng tôi rất vui mừng khi được phép giảm giá” là tất cả những gì ông nói.

Tháng Mười hai, Amazon đã tổ chức buổi hội thảo đầu tiên dành cho khách hàng của dịch vụ trên trang web Amazon tại trung tâm Sands Expo ở Las Vegas. 6.000 nhà phát triển đã có mặt và chăm chú lắng nghe khi Giám đốc AWS Andy Jassy và Werner Vogels thảo luận về tương lai của điện toán đám mây. Số lượng và niềm đam mê của số đông là sự xác nhận rõ ràng về việc xuất hiện (không chắc xảy ra) của Amazon như một nhà tiên phong trong lĩnh vực điện toán doanh nghiệp. Vào ngày thứ hai của hội thảo, Bezos đã lên sân khấu và trong cuộc thảo luận với Vogels, ông đã đưa ra quan điểm hiếm có về những dự án cá nhân của ông, giống như chiếc đồng hồ của Long Now – đó là chiếc đồng hồ cơ khí được thiết kế để kéo dài hàng thiên niên kỷ mà các kỹ sư đang chuẩn bị xây

dựng bên trong một ngọn núi ở nông trại của Bezos tại Texas. “Biểu tượng quan trọng vì một vài lý do. Nếu [con người] nghĩ về lâu dài, chúng tôi có thể hoàn thành những thứ mà chúng tôi không thể hoàn thành”, Bezos nói. “Độ dài ước lượng về thời gian có tính chất quan trọng, chúng có rất nhiều ý nghĩa. Một điểm khác tôi muốn nói là con người chúng ta đang trở nên vô cùng phức tạp với các phương thức công nghệ và có nhiều khả năng là sẽ gây nguy hiểm cho bản thân. Dường như chúng ta phải bắt đầu suy nghĩ về những thứ lâu dài hơn. Vì vậy, đây là một biểu tượng. Tôi cho rằng biểu tượng có thể rất mạnh mẽ.”

Trên sân khấu, Bezos đưa ra dự đoán về làn sóng ổn định của chủ nghĩa Jeff, về tư duy dài hạn, về tinh thần dám thất bại và bị hiểu lầm, về sự khám phá gây sốc nhiều năm trước đây trong cửa hàng SoDo đầu tiên. Đó có thể là một ý tưởng tuyệt vời – Ông ấy sẽ không sẵn sàng để kể lại câu chuyện đó một lần nữa, đúng không?

Câu chuyện nhỏ trên bàn đàm thoại có thể cho thấy thời đại của nó, nhưng Bezos cố gắng để củng cố các giá trị giống nhau. Giống như Steve Jobs, Bezos làm thay đổi dần nhân viên, nhà đầu tư và công chúng hoài nghi và khiến họ chuyên đổi theo cách suy nghĩ của mình. Bất kỳ quá trình nào cũng có thể được cải thiện. Khiếm khuyết không thể nhìn thấy các kiến thức có thể là điều hiển nhiên với những người mới đến. Các giải pháp đơn giản nhất là tốt nhất. Việc lặp đi lặp lại tất cả những giai thoại không phải là sự đơn điệu cũ rích – đó là chiến lược. Danny Hillis – bạn của Bezos nói: “Chúng tôi cố gắng làm rõ ràng lên với những mục tiêu mâu thuẫn, đầy phức tạp và khiến mọi người thấy khó giúp chúng tôi hơn”. “Jeff rất rõ ràng với các mục tiêu của mình và cách ông nói về chúng khiến nó dễ dàng hơn với người khác bởi vì nó nhất quán.”

“Nếu bạn tìm hiểu về lý do tại sao Amazon lại khác biệt so với hầu hết các công ty khác cùng khởi nghiệp sớm trên internet thì đó

là bởi vì ngay từ đầu Jeff đã tiếp cận với tầm nhìn dài hạn”, Hillis tiếp tục. “Đó là một dự án nhiều thập kỷ. Quan điểm là ông có thể thực hiện một số lượng lớn dự án với khung thời gian lớn hơn nếu ông vẫn vững vàng, là triết lý cơ bản của Bezos.”

Đến năm 2012, Amazon đã hoàn thành việc di chuyển tới các tòa nhà văn phòng mới ở phía nam Lake Union của Seattle. Một bước quá độ khác cũng xảy ra vào khoảng thời gian này, mặc dù nó rất rõ ràng đối với các nhân viên. Những dấu hiệu xung quanh khuôn viên mới và những đồ vật ít có như cốc và áo thun đều có sẵn cho nhân viên sau khi chuyển văn phòng, tên công ty được thể hiện một cách đơn giản là Amazon, không phải là Amazon.com. Trong nhiều năm, Bezos đã kiên quyết về việc sử dụng cái tên dài hơn, đó cũng là một phần trong nỗ lực khắc sâu địa chỉ trang web vào tâm trí khách hàng. Hiện nay, công ty đã tạo ra rất nhiều sản phẩm, bao gồm dịch vụ đám mây và phần cứng, mà cái tên lỗi thời ban đầu không còn ý nghĩa. Tên trên trang web được viết tắt vào tháng Ba năm 2012. Rất ít người chú ý đến nó.

Dường như Amazon là một công ty thay đổi liên tục. Nhưng có một vài thứ vẫn như cũ. Một buổi sáng thứ Ba lạnh lẽo đầu tháng Mười một năm 2012, khoảng 9 giờ sáng, một chiếc xe tải Honda nhỏ đã dừng tại Day One North, ở góc đường Terry Avenue và Republican Street, thuộc khu vực phía nam Lake Union của Seattle. Jeff Bezos ngồi trên ghế hành khách, cúi xuống hôn MacKenzie, sau đó chào tạm biệt rồi ra khỏi xe, bước đi một cách tự tin vào tòa nhà để khởi đầu một ngày mới.

Theo nhiều cách, cuộc sống của Bezos đã trở nên phức tạp giống Lee Scott vào năm 2000 khi ông đến thăm cựu CEO của Walmart và ngạc nhiên trước hàng rào an ninh xung quanh ông. Bezos không đến nơi làm việc trong một chiếc xe mui kín màu đen

nhưng theo báo cáo tài chính của công ty, Amazon vẫn chỉ 1,6 triệu đô la cho vấn đề an ninh cá nhân của ông và gia đình.

Cảnh gia đình nhỏ của Bezos và MacKenzie nói lên ít nhất một thói quen thường ngày mà ông đã cố gắng giữ gìn, giữa sự phức tạp không thể tưởng tượng được xây dựng với thành công xuất chúng của Amazon. Gia đình Bezos có thể thuê lái xe, họ có thể mua limousine và máy bay cá nhân, nhưng họ vẫn sở hữu một chiếc Honda giản dị, mặc dù một mô hình lớn hơn là Accord đã có trước đó một thập kỷ và MacKenzie thường đưa bốn đứa trẻ tới trường, sau đó đưa chồng đến văn phòng.

Tất nhiên, tài sản của họ không hề khiêm tốn như vậy. Hiện nay, tài sản của Bezos được ước tính đạt 25 tỉ đô la, khiến ông trở thành người giàu thứ 12 ở Mỹ.

Gia đình của Bezos sống rất kín đáo nhưng cuộc sống của họ không hoàn toàn tránh được những cái nhìn bên ngoài. Biệt thự bên hồ của họ nằm trong khu dân cư những người giàu có của Medina, gần nhà của Bill và Melinda Gates, đã được cải tạo vào năm 2010, rộng 21.650 m<sup>2</sup>. Không gian dành cho sinh hoạt gia đình rộng 2.697 m<sup>2</sup> với hai tòa nhà, theo hồ sơ công khai và đó là chưa kể ngôi nhà gỗ nhỏ của người làm và một nhà thuyền – nơi Bezos lần đầu tiên tổ chức một đội xây dựng Amazon Prime.

Ngoài các nơi ở chính, gia đình Bezos còn sở hữu nhà ở Aspen, Beverly Hills và thành phố New York, cùng với nông trại rộng 116.000 hecta ở Texas, nơi công ty Blue Origin có cơ sở và nơi tên lửa sẽ bắt đầu chuyến du hành vào không gian. MacKenzie thuê một căn hộ có một phòng ngủ gần nhà của họ ở Medina và sử dụng nó như một văn phòng riêng dành cho việc viết lách. Bà là tác giả của hai cuốn tiểu thuyết, gồm *Traps* được xuất bản vào năm 2012. “Tôi chắc chắn là một người vô cùng may mắn”, bà nói với tạp chí

*Vogue* trong một mô tả sơ lược hiếm hoi vào năm 2012, đề cập đến sự thành công của chồng bà. “Điều này khiến cuộc sống của tôi trở nên tuyệt vời theo nhiều cách nhưng đó không phải là tất cả. Thực tế là tôi có cha mẹ tuyệt vời, tin tưởng vào giáo dục và chưa bao giờ nghi ngờ tôi có thể trở thành nhà văn, cuối cùng tôi có một người bạn đời tôi yêu, đó mới là những điều để định nghĩa về tôi.”

Bezos và MacKenzie dường như chia sẻ kỹ năng phân bổ thời gian hiệu quả của họ thông qua nhiều trách nhiệm cá nhân và dự án. Với Bezos, ngoài gia đình và Amazon, ông còn có Blue Origin, nơi ông thường dành mỗi ngày thứ Tư ở đó và Bezos Expeditions – công ty có vốn mạo hiểm cá nhân của ông – giữ vốn đầu tư trong những công ty như Twitter, dịch vụ taxi Uber, trang web tin tức Business Insider và công ty robot Rethink Robotics. Từ tháng Tám năm 2013, Bezos đã sở hữu tờ *Washington Post* và nói rằng ông muốn dành niềm đam mê của mình cho sự sáng tạo và thử nghiệm để làm hồ i sinh tờ báo. Rodney Brooks, giáo sư về robot của đứng sau công ty Rethink Robotics muốn đưa những robot không đắt tiền vào sản xuất trong những dây chuyền lắp ráp, nói: “Bezos đầu tư vào những thứ mà công nghệ thông tin có thể phá vỡ những mô hình hiện có”. “Ông ấy là người tốt để nói chuyện cùng khi những câu hỏi học búa khác nhau xuất hiện. Khi chúng tôi hỏi, việc lắng nghe những câu trả lời của ông ấy rất có giá trị.”

Bezos phối hợp chặt chẽ với những người sáng tạo ra chiếc đồng hồ 10.000 năm và giám sát các buổi tổng kết hàng quý của họ mà các kỹ sư đồng hồ gọi là Ticks. Stewart Brand - đồng chủ tịch của quỹ Long Now nói: “Ông ấy rất quan tâm tới các chi tiết, thiết kế và khắt khe với việc chi phí sẽ được dùng vào việc gì.”

Bezos và MacKenzie cùng tham gia vào *Quỹ gia đình Bezos*, thường trợ cấp về giáo dục và vận động sinh viên giúp đỡ những người trẻ tuổi khác ở các nước nghèo và khu vực gặp thiên tai. Quỹ

này do Jackie và Mike Bezos, Christina Bezos Poore và Mark Bezos – những anh chị em của Jeff – điê`u hành. Đại gia đình này đã đưa một chút quản lý theo phong cách Amazon vào hoạt động từ thiện của họ. Trong phòng họp chính của văn phòng quỹ là một vài tòa nhà từ trụ sở của Amazon, là một con búp bê vải họ thường đặt trên một chiếc ghê` trô`ng trong suô`t cuộc họp. Con búp bê đại diện cho những sinh viên họ đang cô` gắ`ng giúp đỡ, cũng giô`ng như Bezos từng có thói quen đặt một chiếc ghê` trô`ng trong các cuộc họp để đại diện cho khách hàng của họ.

Gia đình Bezos thường vô cùng gắ`n bó và tập trung hướng tới tương lai. Vào tháng Sáu năm 2013, trong một buổi tồ`i gầ`n nửa đêm, cuô`i cùng Jeff Bezos đã trả lời tin nhắ`n của Ted Jorgensen - người cha ruột của ông. Trong một email ngắ`n gọn nhưng chân thành, gửi tới con trai riêng của Jorgensen vì bản thân Jorgensen không sử dụng internet, Bezos đã cô` gắ`ng để Jorgensen cảm thắ`y thoải mái. Bezos viế`t rằ`ng ông đô`ng cảm với lựa chọn khó khăn mà cha mẹ ông trong độ tuổi thanh thiế`u niên buộc phải thực hiện và nói rằ`ng dù sao ông đã được hưởng một tuổi thơ hạnh phúc. Ông nói rằ`ng ông được nuôi dưỡng tồ`t và ông yêu câ`u Jorgensen phải gạt bắ`t kỳ sự hớ`i tiế`c nào còn sót lại sang một bên trong hoàn cảnh cuộc số`ng của họ. Sau đó ông gửi tới cha ruột của mình những lời chúc tồ`t đẹ`p nhắ`t.

Khi bạn điê`u chỉnh bản thân cho phù hợp với thê` giới quan của Jeff Bezos, sau đó đánh giá cả thành công và thắ`t bại của Amazon trong suô`t hai thập kỷ qua, tương lai của công ty sẽ trở nên dễ dự đoán hơn. Câu trả lời cho hầ`u hế`t các câu hỏi có thể tưởng tượng được là có.

Amazon sẽ chuyển sang giao hàng miễn phí trong ngày và trong ngày tiế`p theo cho các thành viên Prime chứ? Tắ`t nhiên, cuô`i

cùng khi Amazon có rất nhiều khách hàng trong mỗi khu vực đô thị thì việc đặt một trung tâm phân phối bên ngoài mỗi thành phố sẽ trở thành sự thực. Mục tiêu của Bezos sẽ và luôn luôn vượt qua sự bất tiện của việc mua sắm trực tuyến và giao sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng theo cách hiệu quả nhất có thể.

Sẽ có một ngày Amazon sở hữu xe tải riêng của mình chứ? Vâng, cuối cùng vì kiểm soát được cái gọi là giao hàng trên dăm cuối cùng tới khách hàng của mình có thể giúp thực hiện tầm nhìn đó và cải thiện khả năng của công ty để đáp ứng những lời hứa giao hàng chính xác, nó đã làm tăng thêm sự thích thú tới khách hàng.

Amazon sẽ mở rộng trên 10 quốc gia, nơi công ty hiện tại đang vận hành các trang web bán lẻ chứ? Tất nhiên. Mục tiêu dài hạn của Bezos là bán tất cả mọi thứ, ở tất cả mọi nơi. Ví dụ, ở Nga, phát triển cơ sở hạ tầng vận chuyển mạnh mẽ hơn và hệ thống xử lý thẻ tín dụng đáng tin cậy hơn, Amazon sẽ giới thiệu cửa hàng thương mại điện tử của mình và các dịch vụ kỹ thuật số ở đó, có thể bằng cách mua lại các công ty địa phương hoặc bằng cách “gieo hạt mầm” với Kindle và Kindle Fire như nó đã làm ở Brazil năm 2012 và Ấn Độ năm 2013.

Amazon sẽ thường xuyên mua các sản phẩm từ nhà sản xuất chứ? Không, tại một vài thời điểm, họ có thể in chúng ngay trong các trung tâm phân phối. Công nghệ đang phát triển được biết đến là công nghệ in ấn 3-D, trong đó những chiếc máy có kích thước bằng chiếc lò vi sóng đẩy vật liệu nhựa để tạo ra vật thể dựa trên mô hình kỹ thuật số, đã mê hoặc Bezos và có thể cho phép ông giảm nhiều chi phí hơn từ chuỗi cung ứng. Năm 2013, Amazon đã thực hiện bước đầu tiên vào thế giới này, mở ra một trang web về máy in 3-D và nguồn cung cấp.

Các cơ quan chống độc quyền cuối cùng sẽ đi tới việc xem xét kỹ lưỡng Amazon và sức mạnh thị trường của họ chứ? Tất nhiên, tôi tin rằng có khả năng này, bởi vì công ty đang phát triển vững chắc tại các thị trường như sách và thiết bị điện tử, và các đối thủ của họ đã đi chệch hướng. Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy với các tranh chấp về thuế bán hàng và giá sách điện tử, Amazon là một nhà hàng hải bậc thầy về luật pháp và cẩn thận tuân thủ pháp luật. Giống như Google, họ thu được bài học từ thất bại trong việc chống độc quyền của Microsoft trong những năm 1990, đó là một bài học mạnh mẽ về hành vi độc quyền hung hãn có thể phá hỏng cả một công ty.

Đây không phải là những giấc mơ gây sững sờ. Chúng gần như chắc chắn xảy ra. Thật dễ dàng để đưa ra dự đoán – Jeff Bezos sẽ làm những gì ông vẫn luôn làm. Ông sẽ cố gắng để thay đổi nhanh hơn, làm việc chăm chỉ hơn với các nhân viên, đặt cược táo bạo hơn và theo đuổi sự sáng tạo cả lớn lẫn nhỏ, tất cả chỉ nhằm vươn tới tầm nhìn lớn của bản thân đối với Amazon – nó không chỉ là cửa hàng triệu đô mà cuối cùng nó là một công ty có tất cả mọi thứ.

Có lẽ Amazon là công ty hấp dẫn nhất từng tồn tại và nó chỉ mới bắt đầu. Nó vừa là nhà truyền bá, vừa là lính đánh thuê và xuyên suốt lịch sử kinh doanh cùng việc làm của con người, luôn luôn có một sự kết hợp hiệu quả. “Chúng tôi không chỉ có duy nhất một lợi thế lớn”, ông từng nói với một đối thủ cũ là nhà xuất bản Tim O’Reilly, sau khi họ tranh luận về việc Amazon đang bảo vệ phương pháp điều chỉnh một cú nhấp chuột có bằng sáng chế từ các đối thủ như Barnes & Noble. “Vì vậy chúng tôi phải dệt một sợi dây với nhiều lợi thế nhỏ.”

Amazon vẫn dệt sợi dây ấy. Đó là tương lai của công ty để tiếp tục phát triển, chứng minh cho sự khắt khe của nhà sáng lập và tầm nhìn của ông. Và công ty sẽ tiếp tục mở rộng cho đến khi hoặc Jeff



Bezos không còn trong công ty hoặc không có ai theo cách của ông nữa.