




TỦ SÁCH "TOÀN CẦU HÓA"

ROBERT SPECTOR

**amazon**  
.com<sup>®</sup>

**PHÁT TRIỂN  
THẦN TỐC**

**SỰ LỚN MẠNH THẦN KỲ  
VÀ TƯƠNG LAI BẤT ĐỊNH  
CỦA NGƯỜI KHỔNG LỒ  
THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ**

NHÀ XUẤT BẢN  
VĂN HÓA THÔNG TIN 

# MỤC LỤC

Lời nhân đình

LỜI CẢM ƠN

LỜI NÓI ĐẦU

LỜI GIỚI THIỆU CHO ÁN BẢN BÌA MỀM

GIỚI THIỆU

Chương 1 - JEFFREY BEZOS LÀ AI?

Chương 2 - CHIẾM LĨNH MANHATTAN

Chương 3 - SEATTLE

Chương 4 - VÀO GARA, RA GARA

Chương 5 - LÊN GIÀN PHÓNG

Chương 6 - PHÁT TRIỂN THẦN TỐC

Chương 7 - DỠ BỎ RÀO CẢN

Chương 8 - “CÁI ĐUÔI ÁM ẢNH” VỀ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG

Chương 9 - PHÚC HOA AMAZON

Chương 10 - ĐẠI BIỂU SÁNG CHÓI CỦA INTERNET

Chương 11 - PHÁT TRIỂN SIÊU THẦN TỐC

Chương 12 - SAU CÙNG ĐÃ THU ĐƯỢC LỢI NHUẬN

# LỜI CẢM ƠN

Quyển sách này sẽ không thể được viết nên nếu không có sự đóng góp của rất, rất nhiều người.

Đầu tiên và trước hết là người quản lý của tôi, Elizabeth Wales, người luôn sát cánh cùng tôi trong mọi bước đi. Cô ấy đã đọc đi đọc lại bản thảo và đưa ra những đề nghị thật sắc sảo, bao gồm cả việc đặt tên cho quyển sách. Và tôi cũng gửi lời cảm ơn đến Nancy Shawn của Hội Văn chương xứ Wales.

Gửi đến người biên tập của tôi là David Conti lời cảm ơn vì đã tin vào dự án này và tin vào khả năng của tôi. Và cũng cảm ơn Devi Pillai.

Tôi cũng cảm ơn Paul Andrews vì đã giới thiệu tôi với Glenn Fleishman, người giúp tôi kết nối được với người sáng tạo ra Amazon và với những người khác, trong đó có Paul Barton-Davis, Nicholas Lovejoy, Scott Lipsky, Dana Brown, Nils Nordal, Gina Meyers, Maire Masco, E. Health Merriwether

và Lauralee Smith.

Tôi cũng đánh giá cao Tom Alberge, Nick Hanauer và Eric Dillon về sự hiểu biết sâu sắc giúp Amazon.com trở thành Amazon.com ngày nay.

Tôi cũng gửi lời cảm ơn đến Brian Bailey, Petyr Beck, Maureen Bell, Brian Bershad, Henry Blodget, Grace Chichilnisky, Jack Covert, Chistina Crawford, Craig Danuloff, John Decker, Dan Doernberg, Avin Mark Domnitz, Roy Goldman, Alex Gove, Albert N. Greco, Bill Heston, Harvey Hirsch, Richard Howorth, Barry Lafer, Ed Lazowska, Cheryl Lewy, Brian Marsh, Jennifer McCord, Jim McDowell, John Miller, Tim O'Reilly, Mike Parks, Vito Perillo, Philip Pfeffe, Michael Powell, Barry Provorse, Ramanan Raghavendran, Jeffrey Rayport, Jennifer Risko, Chuck Robinson, David Rogelberg, Paul Saffo, Bernie Schroeder, David Seigel, Bob Spitz, Barbara Theroux, Rachel Unkefer, Alberto Vitale, Charles Waltner, Ursula Werner, Ryan Winter, Perry Woo và Dennis Zook.

Xin đặc biệt cảm ơn giáo sư Jeffrey F. Rayport thuộc Trường Thương mại Harvard đã cho tôi được

sử dụng nghiên cứu năm 1997 của ông về Amazon.com, do trung tâm nghiên cứu Dickson L. Louie soạn.

Cuối cùng, tôi muốn nói là mình không thể có sự sáng suốt nếu thiếu tình yêu, sự yêu mến, tính kiên định và sự hỗ trợ của vợ tôi, Marybeth Spector.

*Robert Spector*

*Seattle, Washington.*

# LỜI NÓI ĐẦU

Việc viết quyển sách đầu tiên về quá trình Amazon.com trở thành Amazon.com có thể gói gọn trong một từ là thách thức. Khi đề xuất việc viết quyển sách được chấp thuận vào cuối năm 1998, công ty này chỉ tập trung vào việc xuất bản và kinh doanh sách. Đây là nơi tôi bắt đầu nghiên cứu. Những tháng sau, phạm vi của câu chuyện mở rộng sang việc kinh doanh bán lẻ. Và sau đó nữa, rõ ràng Amazon.com đã lớn mạnh và ảnh hưởng sâu sắc đến tất cả các lĩnh vực kinh doanh trên toàn cầu. Không có gì ngạc nhiên khi con chó của Jeff Bezos là Kamala được lấy tên cho phép biến hình xuất hiện trong một tập phim truyền hình *Star Trek: Thế hệ Kế tiếp*; Amazon.com đang trong trạng thái bất biến của sự biến thái.

Đó ít nhất là một trong những lý do tại sao Jeff Bezos và Amazon.com từ chối tham gia dự án này. Các viên chức công ty cho rằng còn quá sớm để viết một quyển sách. Mặc dù Bezos không khuyến khích

cũng không can ngăn mọi người nói chuyện với tôi, lúc đó không có nhân viên nào đồng ý cho phỏng vấn chính thức hay không chính thức. Amazon.com vẫn là một tổ chức bí ẩn. (Thật ra tôi đã thực hiện một cuộc phỏng vấn với Jeff Bezos vào tháng Mười Một năm 1998, nhưng là cho một quyển sách khác, quyển sách mà sau đó tôi đã gạt qua bên để đầu tư viết quyển sách này. Chất liệu từ cuộc phỏng vấn đó cũng được sử dụng trong dự án này).

Tôi đã nhận được sự cộng tác của một số người từng chứng kiến sự ra đời của công ty, đặc biệt là của Nicholas Hanauer, Eric Dillon, và Thomas Alberg. Những người này là cựu thành viên của hội đồng cố vấn trong những ngày đầu thành lập công ty. Alberg hiện tại giữ vị trí thành viên trong ban giám đốc của Amazon.com. Chuyện kể của họ là vô giá, cũng như Paul Barton-Davis: nhân viên số 2; và Nicholas Lovejoy: nhân viên số 5.

Đây là cái nhìn đào sâu đầu tiên vào Amazon.com, nhưng tất nhiên sẽ không là cái nhìn cuối cùng. Tôi đang trông chờ quyển tự truyện của Jeff Bezos lúc nào đó sẽ xuất hiện. Tạm thời, trong những trang tiếp theo tôi sẽ kể cho các bạn nghe anh



đã làm gì và làm như thế nào.

# LỜI GIỚI THIỆU CHO ẤN BẢN BÌA MỀM

Một lần ăn sáng vào tháng Mười Hai năm 1998, tôi nói với một người bạn rằng mình vừa ký hợp đồng viết sách về Amazon.com. Bạn tôi, người đã trở thành triệu phú từ việc đồng sáng lập ra một công ty phần mềm, cười nói: “Tốt nhất là cậu nên viết nhanh lên.”

Thế mà ba năm sau Amazon.com và Jeff Bezos vẫn còn đó, ít ra là như trong quyển sách này.

Rất nhiều chuyện đã xảy ra trong khoảng thời gian này. Jeff Bezos từ vị trí là biểu tượng cho việc kinh doanh trực tuyến trở thành biểu tượng sáng chói của điều bị người ta đã sai lầm khi xem như bọt bong bóng xà phòng: Internet. Kế hoạch kinh doanh vẫn chưa được kiểm chứng. Hàng tồn đầy ắp và rất nhiều công ty kinh doanh trên Internet được Amazon.com đầu tư không còn tồn tại, nhưng

Amazon.com vẫn còn đó.

Có một dòng trên bìa quyển sách này: “Chương cuối cùng chính là chương để ngỏ để kể tiếp câu chuyện.” Nếu quảng cáo trung thực thì điều này không hoàn toàn đúng. Đây chính là điều mà chúng ta sắp nói về Amazon.com. Hầu như mỗi ngày người ta đều đưa tin về công ty. Ngay thời điểm bạn đọc quyển sách này, câu chuyện chỉ mới cập nhật một phần. Viết về lịch sử một công ty kinh doanh đương đại là như vậy.

*Amazon.com: Phát triển thần tốc* là quyển sách không được công ty Amazon.com cho phép viết, và Bezos không dành cho tôi cuộc phỏng vấn nào.

Tôi đã có cuộc phỏng vấn khoảng 30 phút với Bezos vào tháng Mười Một năm 1998 về một chủ đề riêng biệt, đó là sự liên hệ cá nhân duy nhất của tôi và anh cho đến tháng Mười năm 2000, khi tôi và anh có bài diễn thuyết trong cuộc hội nghị kéo dài một ngày ở Stockholm, Thụy Điển. Jeff là diễn giả cuối cùng trong ngày. Vì là người trình bày trước nên tôi biết được anh sẽ đứng đâu trước khi lên bục của Grand Hotel. Tôi bước đến, bắt tay và nói: “Xin chào

Jeff, tôi là Robert Spector.”

Anh bắt tay tôi và nói: “Tôi đã đọc gần hết cuốn sách của anh. Tôi nghĩ anh viết rất hay.”

Và tôi trả lời: “Người ta hay hỏi tôi rằng anh nghĩ gì về quyển sách? Trước đây tôi chưa bao giờ có câu trả lời; giờ thì tôi đã có.”

Cuộc đối thoại kết thúc ở đó. Đi khỏi rồi tôi mới tự hỏi: “Anh ấy đã đọc *gần hết* cuốn sách của tôi ư? Tại sao anh không đọc *cả* cuốn? Anh ấy không muốn biết kết cục câu chuyện của mình sẽ như thế nào sao?”

# GIỚI THIỆU

Người đàn ông quai búa cao 16 thước, dày ba tấc là bức tượng chìm màu đen đứng một cách cương quyết, chân trái đặt trước chân phải, gài lổ vào Bảo tàng Nghệ thuật Seattle được trang trí bằng khung vòm bằng đá cẩm thạch, nơi diễn ra buổi họp cổ đông thường niên của Amazon.com. Hôm đó là ngày 20 tháng 5, năm 1999. Được bao phủ trong lớp sơn đen tuyền tự động, nhân dáng nặng 13 tấn bằng thép được tạc bởi nghệ sĩ Jonathan Borofsky này như biểu tượng thể hiện lòng tôn kính đến các người lao động Mỹ, tên của nó được đặt theo cái búa nối dài bàn tay trái có trang bị động cơ. Cánh tay tay này cứ mỗi phút lại quai quá đầu bốn lần theo một góc 75 độ, nện xuống cánh tay phải bất động đang cầm cái vật bị “đập bẹp.”

Cuộc sống của gã đàn ông quai búa ở Seattle đã không tồn tại nếu không chuyện tình cờ xảy ra. Năm 1991, khi đang được trưng đứng từ xe tải, một chân tượng bị tuột khỏi dây đai, tạo hai dấu chân to trên

via hè Đại lộ Số 1 và Phố Seneca. “Chuyện như thật vậy,” – một người chứng kiến nói với tờ *Seattle Times*. “Cuộc sống không phải lúc nào cũng trôi qua một cách suôn sẻ và thảnh thơi chúng ta gặp thất bại.” Sau một năm hồi phục, người đàn ông quay búa trở lại Seattle, lần này thì không gặp rắc rối nào; nhưng nó đã trở thành mục tiêu cho những tuyên bố chính trị và việc làm kỳ quái chưa từng thấy. Có lần một nhóm họa sĩ biểu hiện lén lút cột hòn sắt nặng gần bốn tạ vào chân phải tượng; một đêm Giáng Sinh đen tối, đám yêu tinh hay gây hại đã sử dụng một khí cầu thăm dò thời tiết đặt chiếc mũ đỏ và trắng của ông già Noel (kích thước bằng cánh buồm tàu thủy) lên đỉnh đầu tượng.

Còn vào buổi sáng tháng Năm đầy nắng ấy, đám đông khoảng 350 cổ đông háo hức chiếm lĩnh tiền sảnh Bảo tàng Nghệ thuật Seattle được thiết kế bởi Robert Venturi, nhấm nháp những ly cà phê Starbucks vừa mới pha chế và nhai nhóp nhép bánh vòng phết phô mát kem, nao nức chờ nghe người đàn ông quay búa của họ, Jeffrey P. Bezos, diễn thuyết. Anh vừa là thiên tài trong kinh doanh, vừa là người giỏi pha trò trong lớp học – người đã tạo ra một cách có phương pháp và cương quyết mô hình kinh doanh

mới cho thời đại Internet. Cũng như người đàn ông quai búa, Bezos trở thành mục tiêu của cả sự ngưỡng mộ lẫn đố kỵ. (“Tại sao là anh ta mà không phải là bạn?” – từ *Wired* hỏi) cũng như hứng chịu sự khinh khi (“Amazon.toast” như học giả về Internet George Colony đã cười nhạo năm 1997; “Amazon.bomb,” – từ *Barron’s* nhận xét năm 1999). Nhưng đây là một ngày dành cho sự yêu mến. Một số cổ đông nhẹ dạ một cách lạc quan về triển vọng được gặp và nghe chuyện của người đàn ông đã giúp họ kiếm tiền – trong một vài trường hợp là *rất* nhiều tiền.

Nhìn chung những cổ đông của Amazon.com trông rất giống kiểu người mà người ta gặp ở mọi buổi họp hàng năm – nhiều người đã nghỉ hưu với mái tóc trắng xóa và có đủ thời gian để chăm lo cho lợi nhuận của họ; một ông bố khoảng 30 tuổi, đến từ Allentown, Pennsylvania, giải thích thủ tục của cuộc họp cho cậu con trai chín tuổi, đang tự hào đội cái mũ lưỡi trai mang tên đội bóng chày Seattle Mariners. Là hiện thân của Seattle còn có mặt một cựu nhân viên của Amazon.com thế hệ X, xăm mình và xuyên móc, tóc đỏ, người làm ra nhiều tiền đến không mơ nổi, nhờ vào cổ phiếu phổ thông được tách ra đã tăng 5.600% (vâng, 5.600%) chỉ trong hai

năm kể từ khi công ty công khai bán cổ phiếu ngày 15 tháng Năm năm 1997. Đang chen qua đám đông còn có L. John Doerr huyền thoại, đối tác rất cao giá trong công ty đầu tư mạo hiểm Kleiner Perkins Caufield & Byers. Ông ăn mặc bài bản với áo xanh biển, quần xám sọc, không thắt cà vạt. Nhân vật Doerr lăm mưu mô, dẻo dai này là một giám đốc của công ty và cá nhân ông nắm giữ 1.011.561 cổ phiếu, trong ngày đặc biệt này trị giá vào khoảng 131 triệu USD. Và kia là thành viên khác thuộc ban giám đốc ăn mặc tương tự, đó là Scott Cook, đồng sáng lập của công ty Intuit, Inc., đứng đầu về dịch vụ Web và phần mềm tài chính, thuế và kế toán. (Ông cũng là giám đốc một địch thủ của Amazon.com là eBay, Inc.). Paul Saffo, giám đốc Học viện Tương lai, người biết rõ cả về Cook và về Bezos, nhận xét: “Scott và Jeff là những người rất giống nhau về phương pháp trong chiến lược của họ,” và coi mỗi người như “nhà chiến lược sâu sắc lạ thường.”

Và đó là chiến lược mà các nhà đầu tư muốn nghe đúng vào thời gian đã được lên chương trình là lúc mười giờ sáng. Họ nhanh chóng nối đuôi nhau vào thính phòng bảo tàng. Không gian lao xao náo nức trước giờ khai mạc. Bezos tách ra khỏi đám



đông, xuống một trong những lối đi, nhanh nhẹn bước lên những bậc thang của một sân khấu nhỏ, ăn mặc rất giống John Doerr với áo sẫm và quần thường, sơ mi trắng cổ mở, không cà vạt. Nom giống thầy giáo khoa học ở trường trung học mà bạn yêu thích, như người thầy đang cố gắng nhanh chóng ổn định cuộc họp của học sinh, Bezos vui vẻ hướng dẫn một số người cuối cùng không theo hàng lối đến những chỗ còn trống. “Có một số chỗ ngồi ở dưới kia,” – anh chỉ, sau đó lướt đi lên sân khấu: “Và hai chỗ nữa ở đằng kia.”

Sau khi nhanh chóng lướt qua phần nghi thức buổi họp – xem xét lại theo thủ tục, giới thiệu các giám đốc, biểu quyết theo đề xuất v. v... – đứng sau bục, chuẩn bị cho các cổ đông biết về tình trạng của công ty và tiến trình mà họ đã làm trong năm qua kể từ kỳ họp cổ đông trước. Mọi người đều biết rằng 12 tháng qua, Jeff Bezos và Amazon.com đã xuất hiện dày đặc trên các phương tiện truyền thông – trên mục *NewsHour* của đài PBS và *60 Minutes II* của CBS; là chủ đề chính trên các báo *Business Week*, *Fortune*, *Forbes*, *Wired*, và *New York Times*, Amazon.com được phong là biểu tượng mới trên Internet và Bezos như là người tiên phong của nền

kinh tế mới. Trong năm vừa qua, “Amazon” đã đi vào bảng từ vựng kinh tế như một động từ khi tờ Wall Street Journal viết về những công ty được thành lập ngoại tuyến đối mặt với mối đe dọa của việc bị “amazon hóa,” ví dụ: “bị mất quyền kinh doanh vì một doanh nghiệp mới trên Internet.” *Forbes* tuyên bố rằng “Youbet.com muốn trở thành Amazon.com trong lĩnh vực đua cá ngựa.” *Fortune* (đặc biệt thích phép loại suy) đã gọi babycenter.com là “Amazon.com của những cyberbabies” và sportsite.com (trang bán hàng thương hiệu Zambonis) là “Amazon.com của cỗ xe làm đá lạnh” và bảo: “Ai sẽ là Amazon.com của doanh nghiệp xe hơi trị giá một nghìn tỷ USD?” Cuối cùng, người phụ trách chuyên mục của *Fortune*, Stewart Alsop tự hỏi: “Có Amazon.com cho mọi ngành công nghiệp hay không?” (Bezos dường như nghĩ thế khi đầu tư một số kha khá vào drugstore.com, HomeGrocer.com, Pets.com, và Gear.com).

Kiêu hãnh vì thương hiệu được biết đến bởi 55% dân trí thức, từ “Amazon.com” đã trở thành một phần của văn hóa được ưa chuộng. Để chứng minh cho điều này, Bezos tự hào cung cấp cho các cổ đông vài đoạn video tham khảo nói về Amazon.com trong

các chương trình truyền hình: *Tonight Show* (Leno nói: “Bill Clinton nghĩ rằng Amazon.com chính là địa chỉ e-mail của Janet Reno”), *3rd Rock from the Sun*, và *Hollywood Squares*. Sau đó, anh trình chiếu tranh vui Lagoon trên Sherman, có nhân vật đi qua khu rừng nhiệt đới nói: “Hóa ra là Amazon. Tuyệt quá. Tôi nghe rất nhiều về nó. Nhìn này, có một con vẹt. Lắng nghe tiếng chim. Côn trùng. Những con khi. Ngửi những bông hoa nhiệt đới. Chắc chắn là Amazon rất tuyệt. Không có gì giống Website của họ.” Khán giả cười vỗ tay tán thưởng.

Năm qua, hầu như mọi người trong ngành kinh doanh truyền thông muốn nghe ngôi sao đang lên Jeff Bezos nói gì, không chỉ là về phương hướng của Amazon.com, mà còn về nhiều loại chủ đề khác, gồm cả những quyển sách yêu thích của anh (*Những gì còn lại trong ngày* của Kazuo Ishiguro và *Còn cát* của Frank Herbert) và cả những chuyện cá nhân như thói quen tiêu xài, ngủ nghề. Về chuyện trước, anh chia sẻ một chút với cổ đông những thứ mà cá nhân anh đã mua từ Website đấu giá của Amazon.com. Trên cái bàn gần bục là: bức ảnh có chữ ký của Albert Einstein, bức tượng bán thân bằng sứ trị giá năm bảng của nhân vật Boba Fett trong phim *Star*

*Wars*, và một bức tranh hề Bozo khắc kềm có đèn bật tắt. “Hồi còn là một đứa trẻ, tôi bị mọi người gheo bởi cái tên Bezos gần giống với chữ Bozo,” – anh đùa. (May là anh không mang đến bộ xương gấu kỷ băng hà mua với giá 40.000 USD). Về giấc ngủ, trong một câu chuyện trên tờ *Wall Street* có tên: “Ngủ: Biểu tượng địa vị xã hội mới,” anh tiết lộ: “Tôi cần tám giờ một ngày để ngủ và mỗi tối tôi đều như vậy... dù có bận tâm về công việc đến đâu. Tắt đèn, năm phút sau là tôi ngủ.” (Ngược lại, Donald Trump trả lời trong cùng một bài viết: “Tôi chỉ ngủ ngon bên cạnh một phụ nữ đẹp”).

Cũng trong năm vừa rồi, Bezos đã phát biểu tại cuộc họp hàng năm của Diễn đàn Kinh tế Thế giới Davos, Thụy Sĩ, và giữa một trăm nhà lãnh đạo công ty được mời đến cuộc họp thượng đỉnh các CEO (giám đốc điều hành) hàng năm của Bill Gates, cuộc họp này thu hút những người như Warren Buffet của Berkshire–Hathaway, Michael Eisner của Walt Disney và Jack Welch thuộc công ty General Electric đến văn phòng chính của Microsoft ở gần Redmond, Washington. Jeff và vợ là Mackenzie đã chuyển ra khỏi căn hộ thuê 300 mét vuông ở phố Belltown, lân cận với Seattle và hiện ở tại ngôi nhà

mới trị giá 10 triệu USD (rộng gần 2400 mét vuông, năm phòng ngủ) – trước đây do con cháu ông trùm gỗ Weyerhaeuser sở hữu – trong khu Medina biệt lập trên “Bờ Biển Vàng” Hồ Washington, nơi có 3.085 cư dân giàu có bao gồm chủ tịch Gates và Nathan Myhrvold, cựu giám đốc kỹ thuật của Microsoft. Ô vâng, tài sản thực của Bezos khoảng 10 tỷ – hay nói cách khác là hơn toàn bộ tổng sản phẩm quốc nội của Iceland.

Một giờ mười lăm phút sau đó thực chất là “màn trình diễn của Jeff Bezos,” khi anh thảo luận một loạt các chủ đề bao gồm sự hiệu quả của mô hình kinh doanh Amazon.com; sự hiểu biết và phát triển của công ty về “kinh nghiệm khách hàng”; các dịch vụ mới nhất của công ty (vào lúc đó là đấu giá và thiệp chúc điện tử); và những sự đầu tư lớn nhất của công ty, trước khi trả lời hàng loạt câu hỏi của cổ đông bao trùm mọi thứ gồm những vấn đề quyền riêng tư trong thẻ tín dụng, cho đến tính không ổn định của cổ phiếu, rồi quyết định giảm giá 50% cho tất cả các sách nằm trong danh sách những quyển bán chạy nhất theo xếp hạng của tờ *New York Times*. Bezos biến hóa một cách trôi chảy từ tính cách này sang tính cách khác. Có lúc anh là kế toán viên tận tình

công việc: “Tiền lãi ròng là thứ chúng ta đang cố gắng đánh giá một cách lạc quan; chứ không phải là phần trăm của số lãi đó. Vì thế, khi tiến về phía trước, nếu chúng ta tin qua việc có số lãi ròng thấp hơn sẽ giúp có được sự bù trừ cao nhất, từ đó chúng ta vận dụng vào những đổi thay trong kế hoạch đưa đến các nước đi có lợi cho cổ đông.” Sau đó, anh thành người hay đùa: được hỏi anh có lo lắng về việc những người mua sắm trực tuyến được hỗ trợ những thông tin giúp họ so sánh giá cả giữa tất cả những nhà bán lẻ, anh ngậy ra: “Chuyện ấy đáng lo thật, nhưng cũng chỉ như chiếc Boeing lo về sức hút trái đất.” (Câu này làm người ta bật cười). Sau đó, trong câu tiếp theo anh tỏ ra là người có tầm nhìn xa rất tuyệt: “Thương mại điện tử là như vậy. Khách hàng sẽ có thông tin gần như hoàn hảo. Theo tôi thương nhân không hiểu và không xây dựng kế hoạch kinh doanh dựa trên nền tảng này sẽ gặp vấn đề nghiêm trọng nhất.”

Đột nhiên xuất hiện câu hỏi làm ngưng màn trình diễn. Một cổ đông trẻ Mỹ gốc Á giơ tay lịch sự hỏi: “Khi nào thì công ty mang lại lợi nhuận?”

Hầu hết cử tọa bật cười; có người vỗ tay hoan nghênh. Bezos tỉnh không. Anh đang mong đợi nó.

Anh đã từng trả lời câu hỏi này.

“Tôi phải trao đổi một chút, bởi đôi khi người ta hiểu lầm” – anh nói, nghiêng người về phía đám đông. “Đôi với bất kỳ ai trong các bạn nghi ngờ điều này (nụ cười từ từ xuất hiện): Amazon.com tin rằng việc *một ngày nào đó* chúng ta sẽ có lợi nhuận là rất quan trọng.” (Nhiều tiếng cười hơn). Chuyển sang giọng nghiêm trang, anh thêm: “Chúng ta không phải trông chờ vào cách tính toán mới nào hay thứ gì đại loại như vậy. Về lâu dài, tất cả các công ty sẽ kinh doanh dựa trên bội số hợp lý [về giá cả/lợi nhuận]. Đây là nguyên tắc hoạt động thành công. Giá trị vốn hóa của công ty phải phản ánh giá trị nguồn tiền hiện hành của quá khứ và tương lai.”

Hiển nhiên Bezos thấy đây là cơ hội được trình bày điều cốt lõi trong chiến lược của Amazon.com, giải thích cho các cổ đông cũng như các nhà báo là tại sao việc thua lỗ cứ tiếp diễn – và sẽ tiếp tục tiếp diễn – tăng cao trước khi thu được lợi nhuận: “Điều chúng ta hiện nay đang làm là tập trung đầu tư vào tất cả ‘các cơ hội không cưỡng nổi’ [cách nói của John Doerr về Internet] mà chúng ta nhận thức được. Ngành kinh doanh sách tại Mỹ của chúng ta có thể

mang lại lợi nhuận trong tháng Mười Hai [1998], kể cũng lạ về thời điểm trong năm [vì mùa này hoạt động mua sắm rất cao]. Tôi tin nếu chúng ta không tự tổ chức tốt, tháng Mười Hai cũng không sinh lợi được. [Nhiều khán giả cười hơn.] Tập thể các cổ đông sáng suốt sẽ trăm đội ngũ lãnh đạo của công ty nếu họ không biết hình dung ra cách phân bổ tốt nguồn vốn đầu tư và năng nổ hơn trong thời gian nhạy cảm đang hình thành nhiều ngành kinh doanh này. Xem này,” – anh nói thêm, về thuyết phục của một tín đồ thực sự: “Có vô số cơ hội trên Internet, mà bây giờ là thời điểm để đầu tư. Chúng tôi đang cố gắng đưa ra mọi quyết định trong bối cảnh lâu dài.”

Dù không thốt ra những từ cụ thể này, nhưng ý định của Bezos rất rõ: Trong giai đoạn phát triển, chiến lược của Amazon.com là *phát triển thần tốc* – bằng cách xông xáo đầu tư vào những loại sản phẩm mới và những ngành kinh doanh mới, bằng cách chi tiền vào khâu nhận diện thương hiệu và kiếm khách hàng mới; bằng cách làm bất cứ điều gì để bảo đảm rằng Amazon.com là một trong những công ty tồn tại được.

Khi cuộc họp đang đến hồi kết, một cổ đông hỏi



Bezos rằng liệu anh có lo lắng chút nào về những công ty mà Amazon.com đã đầu tư vào (drugstore.com, HomGrocer.com và Pets.com, tất cả những trang Web được siêu liên kết với Amazon.com) sẽ có thể chuyển tải những kinh nghiệm về dịch vụ khách hàng như Amazon.com đã cố gắng tạo ra hay không. Trong khi tự tin cho rằng việc quản lý những công ty này sẽ được làm rất tốt, anh sẵn sàng thừa nhận: “Bạn đã làm hết cách và bạn đang đánh cược sai.” Mặt khác, anh nói với các cổ đông rằng nếu những người điều hành Amazon.com “có mắc một số lỗi đáng kể trong đầu tư thì chúng tôi mới làm tốt công việc đối với các cổ đông, bởi có gan mới làm giàu được. Quý vị nên *lường trước* những sai lầm.”

“Và tôi nghĩ đó thực sự là câu hỏi tuyệt vời để kết thúc buổi họp. Cảm ơn quý vị rất nhiều. Rất vui được gặp quý vị.”

Khi tiếng vỗ tay khen ngợi kết thúc, những cổ đông nhanh chóng rời Bảo tàng Nghệ thuật Seattle và hướng về phía ánh sáng của mặt trời buổi trưa. Tầm vóc người đàn ông quai búa khiến người ta tự hỏi liệu Amazon.com sẽ tiếp tục vượt lên sự cạnh

tranh hay không. Hay nó sẽ sụp đổ vào một ngày nào đó vì sức nặng của sự kỳ vọng (và nợ nần) với tất cả âm thanh và tiếng gào thét dữ dội của bức tượng nặng 13 tấn đổ sập xuống đất? Rất nhiều nhà quan sát tin rằng điều ảo tưởng cuối cùng sẽ vỡ tung và rằng Amazon.com sẽ chỉ là một chương khác trong câu chuyện về thương mại điện tử. Có lẽ họ đúng. Mặt khác, hầu hết mọi người biết về Jeff Bezos thì tin tưởng khả năng thất bại hầu như bằng không; hầu hết nói rằng Bezos là một trong hai hay ba người thông minh nhất mà họ từng gặp. Nói gì thì nói, họ lặp lại ý kiến về anh như Graciella Chichilnisky, ông chủ đầu tiên của Jeff, miêu tả: “Trong lãnh vực kiến thức, những vấn đề trọng điểm là mức sáng tạo và chiều sâu của sự thám hiểm. Anh ta sẽ lường trước được những sự thay đổi. Tôi đánh cuộc vào cái đầu của Jeff Bezos.”

# Chương 1 - JEFFREY BEZOS LÀ AI?

*Giới trẻ sắp đến gõ cửa nhà tôi*

– Henrik Ibsen, *Bậc thầy tạo dựng*

Pedro Pan (“Peter Pan”) là một trong những chiến dịch lớn nhằm giải cứu thanh niên. Nỗ lực nhân đạo ngoạn mục này được linh mục Bryan O. Walsh thuộc văn phòng Phúc lợi Công giáo tại Miami, Florida lên kế hoạch và tổ chức. Sự cố gắng đầy tính nhân văn sâu sắc này bắt đầu từ ngày sau Giáng Sinh 1960 và kéo dài đến tháng Mười năm 1962, khi Mỹ và Liên Xô đối đầu nhau qua việc Liên Xô lắp đặt tên lửa đạn đạo tại Cuba, vào ngày 22 tháng Mười, khi tổng thống John F. Kennedy tuyên bố phong tỏa đường hàng hải tới Cuba để ngăn chặn việc vận chuyển thêm nhiều tên lửa vào. Chủ tịch Cuba Fidel Castro đã trả lời bằng hành động chấm dứt tất cả những chuyến bay từ Havana đến Miami. Tại thời

điểm chiến dịch Pedro Pan tạm ngưng hoạt động, hơn 14.000 nam sinh và nữ sinh, tuổi từ sáu đến 17, đã đổ bộ đến các bờ biển lớn của Mỹ. Cứ mỗi khi một đứa trẻ không có người bảo hộ đến, chúng lại được chăm sóc thông qua chương trình Trẻ Em Cuba (Cuban Children's Program), một dự án nhân đạo khác do Fr. Walse đảm trách và được tài trợ bởi những thương gia Nam Florida có tầm ảnh hưởng.

Một trong những đứa trẻ lớn nhất nhóm là chàng trai 17 tuổi Mike Bezos mà mọi người gọi là Mike. Bayos (tiếng Tây Ban Nha có nghĩa là “những nụ hôn”) nhanh chóng thông thạo tiếng Anh và tốt nghiệp trung học ở Delaware, nơi anh ở chung với 15 trẻ tị nạn. Bằng cấp trong tay, anh đi về phía Tây đến New Mexico rồi ghi danh vào Đại học Albuquerque. Đến năm 1963, anh vào làm việc tại một ngân hàng địa phương, nơi anh gặp một nhân viên 17 tuổi khác là Jacklyn “Jackie” Gise Jorgensen. Cô gái quyến rũ này mới kết hôn và là người vùng Cotulla thuộc Texas. Mặc dù hai người trẻ tuổi đến với nhau từ những tầng lớp hết sức khác biệt, song về phương diện nào đó, số phận của họ đều bị ảnh hưởng bởi cuộc chiến tranh lạnh giữa Mỹ với Liên minh Xô Viết và khả năng của xu hướng Cộng sản hóa toàn cầu. Đối

với Mike, đó là sự trốn thoát khỏi Cuba. Đối với Jackie, đó là một phần công việc của cha cô là Lawrence Preston Gise (người ta thường gọi ông là Preston), vừa được Quốc hội Hoa Kỳ bổ nhiệm làm Chủ tịch Ủy ban Năng lượng Nguyên tử (gọi tắt là AEC) miền tây. Từ cơ quan đầu não ở Albuquerque, ông quản lý một khu vực gồm 26.000 nhân viên tại Sandia, Los Alamos và cả những phòng thí nghiệm ở Lawrence Livermore.

Gise xuất thân từ Valley Wells, Texas. Trước khi gia nhập AEC đã từng làm việc trong ngành công nghệ không gian và hệ thống phòng thủ tên lửa cho Cơ quan các Dự án Nghiên cứu Phòng thủ Cấp cao (gọi tắt là DARPA), bộ phận nghiên cứu và phát triển của Bộ Quốc phòng thành lập năm 1958. Đây là biện pháp đáp trả đầu tiên của chính phủ Mỹ đối với việc Xô Viết phóng vệ tinh Sputnik I năm 1957. DARPA được thành lập với mục tiêu trở thành cơ quan đối trọng sáng tạo trong nghiên cứu và phát triển quân sự theo qui ước. Theo tuyên bố chính thức của cơ quan này thì sức mạnh của nó là “đảm bảo Mỹ phải đứng đầu trong việc áp dụng công nghệ tối tân cho năng lực quân sự và ngăn chặn mọi bất ngờ về công nghệ của đối phương.” Năm 1970, những kỹ sư của

DARPA đã tạo ra một mô hình mạng lưới truyền thông hùng mạnh cho quân sự Mỹ. Mô hình này có thể vẫn tiếp tục hoạt động trong trường hợp một cuộc tấn công hạt nhân phá hủy những đường dẫn truyền thông thông thường. Hệ thống có tên ARPAnet này là tiền thân của Internet. (Nhưng có lẽ chúng ta đang vội kể trước câu chuyện, vậy sẽ nói về ARPAnet sau).

Khi Mike gặp Jackie thì cô đang mang thai. Đến ngày 12 tháng 1 năm 1964, cô sinh cậu con trai được đặt tên Jeffrey Preston, người mà sau này Mike chính thức nhận nuôi hợp pháp sau khi anh và Jackie cưới nhau năm 1968. Năm năm sau khi Jeff sinh ra, cô em gái cùng mẹ khác cha của Jeff tên Christina ra đời. Năm sau thêm cậu em cùng mẹ khác cha của Jeff tiếp tục ra đời, được đặt tên là Mark, tạo nên một gia đình trọn vẹn. Jeff từng cho biết không nhớ gì về người cha sinh ra mình. “Trong thực tế, tôi xem Mike Bezos là người cha tự nhiên của mình.” Anh bảo: “Thực tình chỉ có một lần tôi nghĩ đến điều đó là khi bác sĩ bảo tôi điền thông tin vào một biểu mẫu,” anh nói thêm: “Sự thật đó cũng tốt thôi. Tôi không thấy bối rối.” Thực ra, Bezos xác định rằng khi anh bước qua tuổi lên 10 thì được cha

mẹ cho hay anh chỉ là con nuôi, anh cũng chẳng bận tâm khi được cha mẹ báo tin này. Thế mà khi cha mẹ cho hay anh phải mang kính, anh đã bật khóc.

Sau khi có bằng đại học, Mike Bezos trở thành kỹ sư dầu khí của Exxon. Công việc này đưa ông, Jackie và Jeff đến Houston, Texas. Chuyến đi đầu tiên này khởi đầu cho rất nhiều lần di chuyển trong cuộc đời gia đình Bezos.

Ở Houston, Jeff đã sớm thể hiện tài năng. Lúc lên 3, cậu và mẹ đã bị lôi kéo vào cuộc chiến quyết liệt quanh việc thu xếp tiện nghi phòng ngủ cho cậu. Cậu muốn một cái giường cho ra giường nhưng mẹ lại nghĩ cậu chưa đủ lớn để thông dong bên ngoài cái giường cũ. Một hôm đi vào phòng ngủ của Jeff, Jackie thấy cậu đang cố tự tạo cái giường cho mình bằng cách dùng tua-vít tháo tung cái cũ ra. Cô biết rằng mình đã gặp đối thủ ngang tầm. Tại trường Montessori, cậu miệt mài chăm chú với bất cứ nhiệm vụ nào mà cậu đang làm, đến nỗi giáo viên chỉ có thể chuyển cậu tới hoạt động tiếp theo bằng cách nhắc cậu lên trong khi vẫn còn ngồi *trên* ghế, mang cậu đi ngang phòng học và đặt cậu vào vị trí mới.

Đề thỏa mãn khả năng trí tuệ và sự tò mò của Jeff, Jackie thường mang từ Radio Shack về nhà những loại thiết bị cải tiến nhỏ. Khi đang học trường tiểu học River Oaks Houston, cậu mê món đồ chơi Infinity Cube (Khối Vô tận), một thiết bị với sự phản chiếu được cơ giới hóa, cho phép người chơi nhìn thấy rõ vào vô cực. Nhưng khi Jeff muốn sở hữu riêng thiết bị đó thì Jackie ngần ngại trước cái giá 20 USD. Không nản lòng, Jeff đã mua riêng tất cả những phần nhỏ (rẻ hơn mua nguyên món đồ chơi) và tạo nên cái Infinity Cube của riêng cậu. Bởi vì, như cậu nói lúc đó: “Bạn phải có khả năng tự suy nghĩ.” Câu chuyện này đã được đưa vào quyển sách được xuất bản nội bộ vùng Houston năm 1977, mang tên *“Hướng về những bộ óc thông minh: Một cái nhìn của bậc cha mẹ về giáo dục tài năng tại Texas.”* Do Julie Ray viết, quyển sách đi theo Jeff (sau đó đổi tên là Tim) thông qua một ngày tại trường River Oaks, một trường công lập đầy hấp dẫn, là một phần của chương trình tích hợp tự nguyện trong phạm vi thành phố. Ray đã miêu tả cậu bé 12 tuổi (người di chuyển từ nhà đến trường 40 dặm mỗi ngày bằng phương tiện công cộng) là “rất thân thiện nhưng nghiêm túc,” cũng như “phong nhã” và “sở hữu sự xuất sắc tổng thể về trí tuệ.” Tuy nhiên, các giáo viên



tiểu học của Jeff đánh giá chàng trai trẻ này là “không có khả năng lãnh đạo.”

Nhưng những người trưởng thành khác có liên hệ với Jeff thì lại cho rằng có cái gì đó ở cậu mà những giáo viên trước đó đã bỏ lỡ. Cha mẹ của Jeff đăng ký cho cậu tham gia đội bóng liên minh trẻ, là nghi thức phải thông qua của bang Texas, mặc dù mẹ cậu lo cho đứa con nhỏ của mình – cân nặng chỉ ở mức tối thiểu theo yêu cầu – bị những đứa to con hơn làm cho hết hơi. Bà đã ngạc nhiên một cách thích thú khi cậu con trai có sức cạnh tranh quyết liệt của bà được huấn luyện viên cho làm thủ lĩnh hàng hậu vệ. Không quá sức so với năng lực của Jeff bởi cậu có khả năng nhớ không những nhiệm vụ của mình mà còn của những người khác trong các trận đấu.

Ngoài cha Jeff ra, hình ảnh người đàn ông mạnh mẽ khác trong cuộc đời của cậu chính là ông nội, Preston Gise, cựu quản lý vùng của Ủy ban Năng lượng Hạt nhân. Năm 1968 ông nghỉ hưu tại trang trại chăn nuôi gia súc của mình là Lazy G ở Cotulla, Texas, (dân số 3.600 người) nằm gần biên giới phía đông bắc Mexico, khoảng 90 dặm về phía tây San Antonio, và 90 dặm về phía đông Laredo, tỉnh

LaSalle. Cotulla là địa bàn ưu tú cho các chiến tích về săn bắn hươu đuôi trắng. Đây là nơi Jeff nghỉ hè từ khi lên bốn đến năm lên 16, dưới con mắt thận trọng của Preston Gise. Maureen Bell, con gái của vợ sau Preston (bà nội của Jeff là Mattie Louise Strait) đã qua đời, nhớ lại “Bố” Gise là “một người đàn ông thú vị, rất rất thông minh. Ông nghiên cứu tất cả những thứ ông làm.” Theo chiều hướng công nghệ, Gise khuyến khích và ủng hộ niềm đam mê khoa học và đồ vật của cháu nội Jeff. Không nghi ngờ gì, gara nhà Jeff lúc nào cũng đầy những thứ kỳ lạ, ví dụ như những chiếc radio nghiệp dư Heathkit, nan dù làm bằng lá nhôm xếp chồng lên nhau, dùng cho việc nấu ăn bằng năng lượng mặt trời), và một cái máy hút bụi cũ Hoover. Chiếc máy này đã được chuyển đổi thành chiếc tàu di chuyển trên đệm không khí.

“Lúc nào cũng chộn rộn trong cái gara của chúng tôi,” – Jackie Bezos nói. “Các dự án của Jeff ngày càng trở nên phức tạp hơn so với tuổi của nó, nhưng không may là cái gara không bao giờ chịu nở rộng thêm.”

Ông nội Jeff cũng dạy cậu cách sửa những cối xay gió (không phải là đánh nhau với kẻ địch như

Đông-ky-sốt), đặt ống dẫn, và sửa ống bơm – cũng như đóng dấu, tiêm chủng và thiên gia súc (những công cụ hiển nhiên có giá trị cho bậc thầy Internet tương lai). “Chúng tôi làm mọi thứ ở xung quanh đây, nhờ đó chúng tôi tồn tại,” – Maurenn Bell nói.

Jackie Bezos tin tưởng rằng kinh nghiệm điều hành trại chăn nuôi gia súc sẽ dạy cho con bà sự cần thiết của việc tự túc khi làm việc với đất đai. “Một trong những điều Jeff học được đó là thật sự không có vấn đề gì mà không có cách giải quyết. Chướng ngại vật chỉ là chướng ngại vật nếu bạn nghĩ nó là chướng ngại vật. Khi không nghĩ như thế thì chúng lại là những cơ hội.”

Ursula Werner, một người bạn thời trung học nhớ lại: “Jeff nói về ông nội với tình yêu lớn lao. Đó rõ ràng là sức mạnh của tình yêu mà Jeff dành cho người đàn ông này. Tôi chưa bao giờ nghe người nào nói theo cách đó. Nó khiến tôi nhận ra mối quan hệ giữa họ sâu sắc đến thế nào. Tôi có cảm giác là ông đã cho Jeff sự tự do và khuyến khích Jeff trở thành người như cuối cùng Jeff đã trở thành.”

Gia đình Bezos chuyển đến Pensacola, Florida,

rồi sau đó đến vùng trung lưu lân cận ở Miami để Jeff theo học những năm trung học. Việc trở về Miami của Mike Bezos với tư cách giám đốc điều hành thành công của Exxon là sự khác xa so với chuyến viếng thăm đầu tiên tới thành phố của chàng trai tị nạn Cuba.

Werner còn nhớ gia đình gắn bó bền chặt của Bezos là “một gia đình hạnh phúc tràn trề và dễ chịu. Mẹ Jeff là người phụ nữ mạnh mẽ và đáng yêu không ngờ. Nếu nghị lực và sự tận tụy là di truyền thì mẹ cậu chính là nguồn gốc của những phẩm chất ưu tú. Nghị lực của Jeff lóe sáng so với các bạn học tại trường trung học Palmetto khi cậu báo cho mọi người biết dự định trở thành đại biểu đọc diễn văn trong buổi lễ tốt nghiệp của lớp năm 1982. Theo một bạn học cũ, những người còn lại của lớp đã phải e dè trước sự hiểu biết, trí tuệ, tính cạnh tranh và lòng tự tin của cậu, nên đã không nghi ngờ phẩm chất của cậu. Cậu không những tốt nghiệp đầu bảng trong số 680 sinh viên, mà còn giành giải thưởng Sinh viên Khoa học Giỏi nhất của trường những năm thứ 2, đại cương, năm cuối và giải thưởng sinh viên toán giỏi nhất của các năm đầu và cuối. Thêm nữa, cậu là một trong ba thành viên tốt nghiệp nhận được giải thưởng khoa

học trong cuộc thi uy tín Silver Knight cho những học sinh trung học Nam Florida. Những người đăng ký dự cuộc thi được tài trợ bởi *Miami Herald* (một tờ báo thuộc công đoàn Knight Ridder), sẽ đánh giá dựa trên những thành quả học tập, những bài luận, và quy trình phỏng vấn nghiêm ngặt trước nhóm hội thảo.

Là học sinh trung học, Jeff đã mơ trở thành phi hành gia hay nhà vật lý. Cậu đã giành chuyên đi thăm Trung tâm Điều khiển Chuyến bay Không gian của NASA ở Huntsville, Alabama để viết bài luận có tên “Tác động của tình trạng không trọng lượng lên việc định tuổi cho ruồi thông thường.” Đây là phần tài trợ của NASA cho cuộc thi. Không có gì bí mật khi cậu muốn xây dựng một trạm thương mại không gian. Bởi vì cậu tin trong tương lai, loài người không ở trên mặt đất; hành tinh có lẽ sẽ bị mắc kẹt vì những vật thể lạ từ bên ngoài hành tinh. Trong bài diễn văn tốt nghiệp, cậu biện luận cho sự chiếm hữu không gian như là cách để bảo đảm tương lai của loài người. Trong câu chuyện trên tờ *Miami Herald* xuất bản năm 1982 viết về tất cả các bài diễn văn trong những buổi lễ tốt nghiệp ở phía Nam hạt Dade, Jeff được mô tả là người nuôi hy vọng một ngày nào đó sẽ xây

dựng được khách sạn, công viên giải trí, du thuyền và những cụm dân cư hai hay ba triệu người trên không gian, di chuyển theo quỹ đạo quanh hành tinh. “Toàn bộ ý tưởng đó là nhằm gìn giữ trái đất,” – cậu nói với tờ *Herald*. Tờ báo này đã viết rằng mục tiêu cuối cùng của Bezos là “đưa tất cả mọi người ra khỏi mặt đất và biến nó thành một công viên quốc gia khổng lồ.” Cậu không đùa, việc xây dựng trạm không gian là giấc mơ rất nghiêm túc. “Jeff có rất nhiều ước mơ và ý tưởng lớn; và không gian là trọng điểm của những giấc mơ đó,” – bạn thời trung học của cậu là Ursula Werner nói. “Cậu tin tưởng chúng ta là chủng loài phải khám phá không gian, bởi vì đây là thế giới thật mong manh, thế mà chúng ta không dành cho nó sự chăm sóc đúng nghĩa. Cậu không đặt trọng tâm nhiều vào khía cạnh sinh thái học, rằng chúng ta cần lo lắng cho trái đất nhiều hơn, mà đặt trọng tâm nhiều hơn vào tầm nhìn xa, tính đến việc trái đất như là một nơi sống có hạn kỳ. Cậu là chiếc Star Trek cổ điển đang tiến lại gần ‘giới hạn cuối cùng.’ Chúng ta có khả năng khám phá không gian, tất cả những gì chúng ta cần làm là đầu tư tiền vào và sau đó là có thể thám hiểm. Trạm không gian là bước đầu tiên hiển nhiên cho việc đó. Khả năng mơ ước của cậu rất sáng tạo. Bạn có thể cảm thấy, chao ôi, nó

không chỉ là tưởng tượng. Đó là một nỗi niềm mê đắm.” Nay Werner tin rằng mục tiêu tối hậu của Bezos dành cho Amazon.com là tích lũy đủ tài sản cá nhân để xây dựng trạm không gian riêng, và có thể thay đổi tương lai.

Werner là sinh viên năm cuối tại Palmetto khi cô gặp Jeff, người đạo đố nom chẳng khác phiên bản thời thiếu niên của diễn viên Martin Short – nhỏ bé, tóc rẽ ngôi. “Tôi nghĩ lúc đó là một buổi tiệc hay trong buổi hội National Honor Society. Chúng tôi lán lên nhau trong mấy vòng xoay giống nhau,” – Ursula nói, cô học trước Jeff một lớp và là người đọc diễn văn trong lễ tốt nghiệp của lớp. “Có lẽ tôi bị Jeff lôi cuốn ngay từ lúc mới gặp. Anh là người đàn ông hấp dẫn không ngờ. Nhân cách anh nhanh chóng truyền ảnh hưởng đến người khác và thu hút bạn rất nhanh. Anh rất tận tâm với mọi người khi ở bên họ. Khả năng hài hước của anh tuyệt vời nhất trong hầu hết những người mà tôi đã gặp. Song không giống những người có tài hài hước tuyệt vời, anh biết đánh giá cao khả năng hài hước của người khác. Tôi yêu cái cách anh cười. Đó là một cái gì đó khiến tôi luôn nhớ về anh.”

Jeff Bezos luôn là người lập kế hoạch dài hạn một cách tỉ mỉ. Werner nhớ lại khoảng thời gian đăng dặc tỉ mẩn khi anh tham gia tổ chức một cuộc đi *săn thú ăn xác thối* (một kiểu trò chơi) mừng sinh nhật lần thứ 18 của cô ngày 11 tháng Ba năm 1981. Anh bỏ ra mấy ngày trước để cài manh mối trên khắp Miami. Bắt đầu cuộc săn, Jeff và Ursula lên xe của anh, Jeff ngồi sau vô lăng. Họ sau đó đi đâu là tùy Ursula thực hiện trò chơi như thế nào. Anh cho cô đầu mỗi đầu tiên, cô nhớ lại: “Tôi phải ngồi đó và cố gắng hình dung ra anh nói về vấn đề gì. Anh không hề chỉ cho tôi biết rằng tôi đúng hay sai. Anh nói: ‘Em nghĩ anh sẽ đưa em đi đâu?’ và tôi phải đoán. Bạn hình dung anh đã khổ công như thế nào khi đi dấu những manh mối, tôi xin kể: anh giấu đầu mối dưới đường ray xe lửa đoạn xưa cũ trên xa lộ Sound Dixie. Anh giấu đầu mối dưới nắp bồn cầu trong tầng bán hàng của khu Home Depot. Anh đi đến chỗ người thu ngân một ngân hàng (đầu mối hàm chứa trong tên của người thu ngân đó) và nói với cô này: ‘Khi có người đến vào ngày 11 tháng Ba yêu cầu cô chi trả 1 triệu USD bằng giấy mệnh giá 1 USD thì hãy đưa cho cô ta đầu mối này.’ Thật kinh ngạc, ngoài việc sinh ra ba đứa con ra, tôi không thể nhớ mình đã có những kinh nghiệm khiến phải mệt mỏi như thế vào lúc nào. Thế giới



xung quanh Jeff Bezos đây những câu chuyện tuyệt vời là bởi anh có đầu óc sáng tạo và khôi hài như thế.”

Mùa hè năm 1982, Jeff hợp sức với Ursula trong chuyến kinh doanh lớn đầu tiên chứng tỏ khả năng làm ông chủ của anh, là tổ chức một trại hè tên “DREAM Institute” (chữ DREAM là viết tắt của chữ Directed REASONing Methods (Những phương pháp lập luận có định hướng). Trại cho năm đứa trẻ từ lớp bốn, lớp năm và lớp 6 đăng ký tham gia, gồm cả em trai anh là Mark và em gái anh là Christita. Bezos và Werner tính 150 USD cho khóa học hai tuần, bắt đầu từ 9 giờ sáng đến 12 giờ trưa trong phòng ngủ có trải thảm của Jeff, tại căn nhà số 13720 SW Đại lộ Số 73 ở Miami.

Theo phương pháp rất Bezos, chương trình là sự hòa trộn giữa khoa học và văn chương, quá khứ và tương lai. Ursula chọn ra mấy quyển sách khoa học xã hội và văn chương – như *Đắm tàu*, *Mỹ nhân đen*, *Gulliver phiêu lưu ký*, *Đảo châu vàng*, *David Copperfield* và những vở kịch của Thornton Wilder như *Thành phố của chúng ta* và *Người mai mối* – và Jeff thì chọn ra những quyển về khoa học viễn tưởng

và tưởng tượng như *Vị vua thời ấy và tương lai*, *Người lạ trên đất lạ*, *Chúa tể những chiếc nhẫn* và *Côn cát*. Chương trình giảng dạy bao gồm những chủ đề đa dạng; ví dụ như về nhiên liệu hóa thạch và sự phân hạt nhân, chiếm cứ không gian và du hành giữa các vì sao, những hồ đen, dòng điện từ, những bài nói về hạn chế vũ khí hạt nhân và cách vận hành một máy quay phim. Jeff và Ursula viết trong tờ rơi gửi đến cha mẹ của học sinh: “nhấn mạnh cách dùng những phương pháp tư duy mới trong những lĩnh vực cũ.” Trong một cuộc phỏng vấn vào mùa hè 1982 với tờ Miami Herald, Jeff giải thích: “Chúng tôi không chỉ dạy chúng điều gì đó, chúng tôi còn yêu cầu chúng ứng dụng.”

Cho đến nay Jeff xem Ursula là người cộng tác làm ăn đầu tiên của mình. Sau khi Werner chia tay đến học tại Duke University và Bezos đến Đại học Princeton, sau cùng hai người chia tay song vẫn còn là bạn của nhau. “Mẹ tôi yêu Jeff” – Werner nói. “Họ rất thân nhau mỗi khi Jeff và tôi đi chơi, đến mức có lần Jeff và tôi có một trận cãi nhau, bà chỉ lo săn sóc anh ấy (lúc đó cha mẹ anh đang ở Na Uy) và xem anh ấy ra sao.” Werner hiện là luật sư tại Ban chống lũng đoạn thuộc Bộ tư pháp Mỹ tại Washington, D.C.

## ĐẠI HỌC PRICETON

Jeff vào đại học Princeton vào mùa thu năm 1982. Dù có người cho rằng tuổi trẻ của anh vụng về trong giao tiếp, anh thực ra năng động và được yêu thích. Anh được bầu là chủ tịch hội Tau Beta Pi và là thành viên Câu lạc bộ 160 thành viên (1 trong 12 câu lạc bộ ăn uống trong đại học xá), thành viên Hội Sinh viên Du hành và Phát triển Không gian. Bạn học anh niên khóa 1986 gồm có Phil Goldman, hiện là tổng giám đốc tại WebTV; Katherine Betts, chủ bút tờ *Harper's Bazaar*; và David Risher, phó giám đốc tại Amazon.com.

Trong các kỳ nghỉ hè thời đi học, anh tìm được một số công việc hữu ích và thú vị. Năm 1984 gia đình Bezos sống tại Na Uy, nơi Mike được chuyển từ Exxon tới. Năm đó, Jeff làm việc cho Exxon tại thành phố Stavanger với vai trò nhà lập trình/phân tích. Theo tóm tắt lý lịch của anh, mùa hè đó anh phát triển sử dụng phần mềm ngôn ngữ IFPS phi quy ước trên một máy tính IBM 4341. Mùa hè tiếp theo, anh làm việc cho Santa Teresa Research của IBM tại San Jose, California, nơi mà như anh viết trong lý lịch: “trong ba ngày tôi hoàn tất một dự án lẽ ra phải

mất bốn tuần mới xong, tái ứng dụng giao thức công cụ sản xuất của một phần mềm IBM bằng cách viết quy trình thực hành tự động và chọn lọc thay đổi công cụ sản xuất.”

Tại Princeton anh chú ý nghiên cứu hệ thống quản trị kỹ thuật điện tử và kinh doanh. Song có lúc anh lại sung sướng với ý định trở thành nhà vật lý lý thuyết. Không may, dù thấy mình được xếp vào số 25 sinh viên danh dự đứng đầu chương trình vật lý, “với tôi rõ ràng có ba người trong lớp giỏi môn đó hơn tôi rất, rất nhiều, và môn đó đối với họ rất, rất dễ dàng. Có khi người ta bất ngờ nhận ra rằng có những con người mang những bộ não được tạo ra rất khác biệt,” – anh nói với tờ *Wired*, tờ báo này mô tả sự tiết lộ của Jeff như là nỗi thất vọng đầu tiên về trí tuệ nơi anh. Tuy nhiên sự thất vọng này không tạo cho anh nếp hèn trí tuệ. Anh tốt nghiệp tối danh dự năm 1986 với tấm bằng Cử nhân khoa học kỹ thuật chuyên ngành kỹ nghệ điện tử và khoa học máy tính, điểm số trung bình bộ môn là 4,2 trên 4,0 điểm (Princeton cho 4,3 điểm thay cho A+) và 3,9 điểm tổng trung bình chung và được bầu vào Hội Phi Beta Kappa. Về lý thuyết anh thích thiết kế và xây dựng một máy tính chuyên dụng để tính các khoảng cách tinh chỉnh

DNA.

Cầm tấm bằng Princeton cấp trong tay, tràn ngập niềm tự tin và tin chắc vào thành công của bản thân, Jeff Bezos sẵn sàng cho bước tiếp theo. Lòng quyết tâm của anh được bộc lộ qua câu trích của Ray Bradbury, xuất hiện cạnh bức ảnh của anh trong quyển kỷ yếu:

“Vũ trụ nói “Không” với chúng tôi.  
Chúng tôi đáp lại bằng câu trả lời cháy bỏng,  
nổ tung thịt da là: “Có!”

Tôi không biết ý nghĩa chính xác của câu trích đó. Song tôi tin chắc nó phản ánh sự thật là Jeff Bezos sẽ không để điều gì ngáng chân mình. Anh rời lễ tốt nghiệp với niềm tin siêu việt vào bản thân và ý thức rõ anh đang sở hữu những đòi hỏi trí tuệ, con người và tình cảm hòng bá chủ “vũ trụ,” mặc cho vũ trụ nghĩ gì.

“Dù thế nào thì anh cũng không hề ngượng hay xấu hổ về bản thân,” – bạn thời trung học của anh, Ursula Werner, cho biết. “Tôi nghĩ điều đó góp phần

“khiến anh trở con người tuyệt diệu như thế. Tôi nghĩ anh rất tự tin về bản thân. Thật tuyệt vời khi anh đạt những thành công đang có, bởi vì bây giờ sự tự tin nơi anh càng thêm vững.”

# Chương 2 - CHIẾM LĨNH MANHATTAN

*Những gì chúng ta học làm, chúng ta học bằng  
cách thực hiện chúng.*

Aristotle

Mọi nước đi Jeff Bazos thực hiện trong sự nghiệp – và từng chút kinh nghiệm và kiến thức nào anh đạt được – cuối cùng tạo khối hợp nhất cấu thành nên Amazon.com.

Theo hồ sơ của anh tại Princeton, Bezos được rất nhiều công ty mời chào trong đó có cả Intel, Bell Labs và Andersen Consulting. Nhưng một hôm đọc tờ *Daily Princetonian*, mắt anh dừng lại ở mục quảng cáo nguyên trang hấp dẫn cho Fitel, một công ty về tài chính viễn thông mới thành lập, trụ sở ở

Manhattan. Theo như mục quảng cáo thì công ty này đang tuyển “một người tốt nghiệp Đại học Princeton ngành khoa học máy tính giỏi nhất.”

Vào tháng Năm năm 1986, ngay sau khi tốt nghiệp, anh trở thành nhân viên thứ 11 của Fitel. Công ty này do hai giáo sư Graciella Chichilnisky và Jeffrey Heal sáng lập, họ là những người bạn học chung ở khoa kinh tế trường Đại học Columbia ở New York. Là giám đốc ban quản lý và phát triển, Bezos giám sát một mạng lưới viễn thông quốc tế. Mạng lưới này sử dụng những chương trình được vi tính hóa để làm đơn giản sự chuyển đổi cân bằng và dữ liệu phức tạp từ nước này qua nước khác. Quy trình bao gồm sự nối kết của một mạng phức tạp giữa người mua, người bán, người môi giới và nhiều loại ngân hàng trung gian. Mạng lưới truyền thông toàn cầu đặc biệt này là Internet thu nhỏ và là tiền thân của những trang Web về thương mại tài chính như là E\*Trade Securities.

Được thăng chức lên phó tổng giám đốc về công nghệ và phát triển kinh doanh vào tháng Hai năm 1987, Bezos phát triển và đưa Equinet ra thị trường, đây là mạng lưới được giáo sư Chichilnisky thiết kế



để liên kết các nhà môi giới, những nhà đầu tư và các ngân hàng, cung cấp cho họ những thông tin cần thiết cho những mậu dịch biên cảnh chéo nhau. Chichilnisky nhớ lại rằng Bezos là người rất tinh thông trong việc cải tiến các giao thức máy tính (tập hợp những quy tắc cho phép máy tính có thể giao tiếp được với nhau). Từ đó, Bezos đã tiết kiệm cho Fitel 30% chi phí viễn thông. Cùng thời gian đó, chàng trai 23 tuổi đã lãnh đạo nhóm 12 lập trình viên và phân tích viên cho hoạt động kinh doanh ở London và New York. (Anh đi lại thường xuyên giữa hai văn phòng hàng tuần). Anh quản lý việc thiết kế, lập trình và kiểm tra; và quản lý các mối quan hệ với những khách hàng lớn như Salomon Brothers, một ngân hàng đầu tư và là khách hàng lớn nhất của Fitel. Anh cũng quản lý nhóm hỗ trợ khách hàng ở Bắc Mỹ, vùng Viễn Đông và Úc. Anh cũng mở văn phòng của Fitel ở Tokyo.

Nhìn lại thời gian này với con đường nghề nghiệp của Bezos, Chichilnisky tin rằng, với kinh nghiệm làm việc cùng những mạng lưới toàn cầu, Bezos có thể học được những điều cơ bản của viễn thông quốc tế và giá trị của chúng đối với việc phát triển kinh doanh. Trong khi Fitel là một công ty chuyên dụng

và chuyên biệt về thị trường, Amazon.com thì không, bởi vì như Chichilnisky biện luận, Jeff “muốn xây dựng một công ty kinh doanh không chuyên dụng bởi nó sẽ thâm nhập vào thị trường nhanh hơn.”

Vào tháng Tư năm 1988, anh chuyển đến công ty Bankers Trust, ở đây anh làm trợ lý phó chủ tịch của dịch vụ tín dụng toàn cầu (Global Fiduciary Services); 10 tháng sau, ở độ tuổi 26, anh trở thành phó chủ tịch trẻ nhất trong lịch sử của công ty Bankers Trust. Cống hiến chính của anh là quản lý bộ phận lập trình có sáu người, để thiết kế và phát triển mạng lưới viễn thông tên là PTWorld. PTWorld là chương trình phần mềm được cài vào các máy tính ở những văn phòng của hơn một trăm công ty Fortune 500 mà các kế hoạch tiền trợ cấp và tiền chia lợi nhuận của họ (phụ trách khối tài sản lên tới 250 tỷ USD) được quản lý và đầu tư bởi Bankers Trust. Hệ thống được vi tính hóa giúp khách hàng của ngân hàng có thể kiểm tra định kỳ việc thực hiện đầu tư của mình, như mức lợi tức tài sản, các giao dịch, lợi nhuận thu được, tiền lãi cổ phần được trả v.v... mà không cần đợi bản báo cáo in ra giấy chuẩn mà Bankers Trust cung cấp định kỳ cho khách hàng.

Mặc dù việc truy nhập có sẵn để nghiên cứu như thế ngày nay rất phổ thông, nhưng nó lại mới tinh vào những năm cuối của thập niên 1980. Thực ra nhiều người thủ cựu tại Bankers Trust cảm thấy: “Đây là điều không thể thực hiện, không nên thực hiện và cách giao nhận thông tin truyền thống trên giấy vẫn tốt hơn,” – Harvey Hirsch nhớ lại, ông này lúc ấy là sếp của Bezos. “Cảm giác là: Tại sao thay đổi? Tại sao tham gia đầu tư?” Trước đây dữ liệu đưa vào các báo cáo trên giấy đã được duy tu và xử lý trên các máy chủ lớn. Trong khi Bezos lên tiếng bênh vực cho tính năng mạnh mẽ của máy tính cá nhân, một số người tại BT tin rằng việc theo dõi và xử lý dữ liệu về lương bổng và phân chia lợi nhuận không thể thực hiện trên máy tính cá nhân mà họ cho là không đủ sức mạnh hoặc thiếu khả năng bộ nhớ.

“Nhiều nhân vật cộng sự – thua xa Jeff về đầu óc làm chủ doanh nghiệp – cực lực phản đối những gì anh đề xuất,” – Hirsch nói thêm, ông này là cựu phó chủ tịch tại Bankers Trust. “Chúng ta đang nói về những người bảo vệ công nghệ cũ.” Dù sự chống đối cũng gây ra lăm bối rối vì nó làm mọi việc chậm lại, song Bezos vẫn kiên tâm. “Jeff có cách tránh né

những chuyện không đâu và tập chú vào những gì thực sự quan trọng. Anh có cách nhìn khác nhau, những cách tốt hơn khi thực hiện công việc. Anh nói với những người yếm thế: “Tôi tin vào công nghệ mới này và tôi sẽ cho quý vị thấy nó hoạt động như thế nào,” – và anh đã làm thế. Cuối ngày, anh chứng minh là tất cả bọn họ đều sai. Anh dễ dàng làm xì hơi căng thẳng nơi những người anh nghĩ sẽ đề xuất làm điều không đúng hoặc không thích đáng. Anh sẽ tranh luận hăng hái để bảo vệ lập luận của mình. Điều đó không có nghĩa trong quá trình làm việc anh không gây đổ vỡ vì anh chứng minh người ta sai, song tôi nghĩ anh không làm gì để có thể chọc giận hay khiến người khác phải lúng túng, tất cả đều rất chuyên nghiệp.”

Bezos cũng thu xếp được thời gian để tham gia những dự án bên ngoài Bankers Trust. Năm 1990, anh gặp Halsey Minor, một nhà phân tích đầu tư ngân hàng tại Merrill Lynch, New York. Cùng lúc Minor đang triển khai ý tưởng về hệ thống sẽ khuếch trương thông tin và nội dung huấn luyện trên mạng nội bộ của Merrill, dùng siêu kết nối, hoạt hình và đồ họa – nói cách khác, một mạng nội vi đã được tạo ra vài năm trước khi thuật ngữ này được xác định. Với

sự tài trợ tài chính của Merrill, Minor thành lập một công ty nhỏ mang cái tên đầy tham vọng – Hiệp hội Xuất bản Toàn cầu – và bắt đầu tạo cơ sở hạ tầng cho mạng lưới. Hải lòng với những kết quả ban đầu, Merrill chống lưng Minor trong một dự án còn tham vọng hơn nhằm cá nhân hóa những tin tức được cung ứng cho người đăng ký dài hạn dựa trên quan tâm và nhu cầu riêng của họ. Bezos và Minor, lúc đó khoảng 25, 26 tuổi, ký một giao kèo ba năm với Merrill, và bắt tay vào dự án.

Song chỉ mấy tuần sau, lúc Bezos và Minor đang trong văn phòng của Minor thì có người từ Merrill Lynch gọi đến cho hay: Merrill đã đổi ý về dự án và chấm dứt tài trợ.

Hai năm sau, Minor tiếp tục trở thành sáng lập viên, chủ tịch và giám đốc điều hành của CNET Inc., đặt cơ sở tại San Francisco, là công ty hiện đang dẫn đầu về tin tức và thông tin công nghệ Internet. Xoay đồng hồ nhanh thêm vài năm, xuất hiện trên bìa của tờ Forbes số ra ngày 27 tháng 7 năm 1998 là Bezos và Minor cùng với 11 người đầu trò trên Internet, gồm cả Jerry Yang của Yahoo! và Rob Glaser của RealNetworks, dưới cái tit lớn: “Các ông chủ của Tân

Vũ trụ”.

Nhớ lại quãng thời gian làm việc với Bezos, Minor nói: “Ngoài Bill Gates, tôi nghĩ chỉ còn vài người nữa chia sẻ sự hiểu biết sâu sắc về kỹ thuật của Jeff và kết hợp nó với bản năng chiến thuật, chiến lược tinh tế.” Minor nhớ lại Bezos hết sức ngưỡng mộ Gates cũng như một người ít nổi tiếng hơn là Alan Kay, người đã sáng chế ra giao diện sử dụng đồ họa tại Xerox. “Jeff là một trong số ít các nhà phát triển phần mềm trung kiên, người có thể làm những điều khác nữa,” – Minor nói. “Anh luôn luôn nuôi mộng mở công ty của riêng mình.”

Năm 1990, Bezos không chỉ sẵn sàng mở công ty riêng, song đã sẵn sàng rời Bankers Trust sau hai năm, và ra khỏi ngành kinh doanh dịch vụ tài chính. Anh cho các nhà săn đầu người hay rằng anh đang tìm cách gắn bó với một công ty công nghệ, nơi anh có thể theo đuổi niềm đam mê thực sự của mình – tự động hóa “thời kỳ thứ 2.” Bezos đã mô tả tự động hóa thời kỳ hai là: “chủ đề quen thuộc đã xuyên suốt cuộc đời tôi. Tự động hóa thời kỳ 1 là khi bạn sử dụng công nghệ để thực hiện cùng quy trình cũ, nhưng nhanh hơn và hiệu quả hơn.” Anh mô tả tự động hóa

thời kỳ hai như sau: “Khi về căn bản bạn có thể thay đổi quy trình kinh doanh nền tảng và thực hiện công việc theo phương thức hoàn toàn mới. Cho nên đây là cuộc cách mạng thay vì chỉ là sự tiến hóa”.

## **D. E. SHAW**

D. E. Shaw & Co. là kiểu công ty “dòng 2,” và David E. Shaw, sáng lập viên, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành và là mẫu ông chủ có thể khích động trí tuệ và đam mê nơi Jeff. Dù Jeff không mấy mặn mà lưu lại trong cộng đồng tài chính, một nhà tuyển dụng thuyết phục anh là D. E. Shaw hoàn toàn khác biệt, và quả thực như vậy. Đầu thập niên 1980, David Shaw, một tiến sĩ khoa học máy tính từ Stanford University, đã điều hành một công ty phần mềm thành công tên Stanford Systems Corporation, và đã tiếp cận những nhân vật tương tự tại Stanford University như Leonard Bosack, đồng sáng lập của Cisco Microsystems; Andreas Bechtolsheim, đồng sáng lập của Sun Microsystems (và nay tại Cisco); và Jim Clack, nhà sáng lập Silicon Graphics, Inc. và chủ tịch tiếp theo của Netscape. Ông phục vụ phân ban của khoa học máy tính tại Columbia University trước khi gia nhập công ty môi giới chứng khoán

Morgan Stanley & Co. năm 1986 với tư cách là phó chủ tịch phụ trách công nghệ tự động phân tích thương mại.

Năm 1988, với 28 triệu USD vốn khởi nghiệp, ông sáng lập D. E. Shaw & Co. như một quỹ định lượng hạn chế. Cách kiếm tiền theo nguyên tắc có tính bí quyết này là thu nạp những kỹ thuật như kinh doanh chứng khoán theo thống kê, dùng những thuật toán phức tạp (những gói công thức toán lập trình được thiết kế cho máy tính thực hiện công năng đặc biệt nào đó) để theo dõi – và cơ bản để trợ vốn – những chênh lệch nhỏ xíu trong cổ phiếu đang giao dịch. Chẳng hạn, nếu cổ phiếu của Microsoft là 99,50 USD ở New York và 100 USD ở Tokyo, quỹ sẽ cùng lúc mua cổ phiếu ở New York và bán sang Tokyo để bảo đảm lời 50 xu mỗi cổ phiếu (thấp hơn chi phí chuyển đổi). “Theo truyền thống, các quỹ định lượng hạn chế đã xây dựng những công cụ tinh vi, dựa trên máy tính để giúp người giao dịch đi đến quyết định,” – Bezos nói. “Những gì D. E. Shaw & Co. làm là chuyển đổi toàn bộ mô hình. Các nhà lập trình máy tính sẽ lập trình các máy và dạy cho máy hoạt động. Máy sẽ thật sự quyết định mọi giao dịch. Đó là mô hình hoàn toàn khác so với thế giới.



Tờ *Investment Dealer's Digest* đồng ý, gọi D. E. Shaw & Co. là “công ty thương mại được xem là tân thời nhất trên Wall Street.” Tờ *Wall Street Journal* đặt công ty “vào vị trí tiên phong trong kinh doanh vi tính hóa.” *Fortune* tuyên bố nó là “lực lượng thú vị và bí ẩn trên Wall Street ngày nay”... Một văn phòng nghiên cứu được tài trợ đầy đủ trên bầu trời – nơi sự tiên phong gặp gỡ thương mại chứng khoán, và thuyết lý trí hòa trộn hài hòa với việc tìm kiếm lợi nhuận.” Tờ tạp chí kết luận D. E. Shaw là “câu trả lời bạn có được nếu bạn đặt câu hỏi: “Công ty nào thành thạo nhất về kỹ thuật trên Wall Street?” Mặc dù nó (một cách ẩn dụ) nằm trên Wall Street, công ty không tự xem nó thuộc về Wall Street. “Chúng tôi không muốn nó được xem như một hãng bình thường trên Wall Street, bởi nó không phải thế,” – Shaw cho tờ *Fortune* biết trong một cuộc phỏng vấn hiếm hoi. Các văn phòng trang bị đẹp đến nỗi các ảnh chụp của nó được trưng bày tại một triển lãm thiết kế tại Bảo tàng Nghệ thuật Hiện đại ở New York. Công ty không chấp nhận cả quy tắc ăn mặc cứng nhắc lẫn chính sách đi nghỉ bài bản; nếu bạn cần đi nghỉ thì cứ việc.

Tờ *Fortune* viết: “Được tôn trọng như là sự pha trộn giữa Einstein, Midas và Rasputin, song con

người Shaw tỏ ra khiêm tốn đến bất ngờ.” Với Bezos, Shaw là hình bóng tinh thần và sự tương đồng về trí tuệ. “David Shaw rất thông minh,” – Bezos nói. “Anh là một trong số ít người tôi được biết có não thùy trái cũng như não thùy phải phát triển trọn vẹn.” Hơn nữa, D. E. Shaw & Co. vô cùng kén chọn trong việc thuê người, tuyên bố chỉ tuyển ứng viên duy nhất trong hàng trăm nhà toán học, khoa học gia máy tính, nhà nghiên cứu và giao dịch ứng tuyển cho một vị trí. Một số thời gian và tiền bạc kha khá của công ty đã được bỏ ra để tuyển lấy những bộ óc, tài năng tốt nhất mà họ có thể thu hút. “David Shaw định nghĩa một nền văn hóa độc đáo,” – Brian Marsh, người tham gia công ty năm 1994 nhớ lại. “Môi trường ở đó rất thoáng và sáng tạo; hầu hết đều rất học thuật. David Shaw cuốn hút mạnh mẽ chẳng khác gì Jeff. Lần đầu gặp David, tôi nghĩ: “Chao ôi, đây đúng là anh chàng tôi muốn làm việc cùng.”

Tháng Mười Hai năm 1990, Jeff được tuyển vào chức phó giám đốc tại D. E. Shaw & Co. và hai năm sau, ở độ tuổi 28, trở thành phó giám đốc cấp cao trẻ nhất công ty. Là một trong bốn lãnh đạo, anh khởi đầu, phát triển và cầm đầu một đơn vị 24 người chịu trách nhiệm thâm nhập các thị trường mới. Bộ phận

của Bezos lớn nhất công ty. Brian Marsh, có thời gian ngắn làm việc cho Bezos nhớ lại: “Jeff xử lý công việc rất giỏi. Anh biết cách truyền đạt những gì đang làm, để có thể khích lệ mọi người về việc đó. Về thuật lãnh đạo, trong nhiều thứ khác nữa rất cần khả năng biểu đạt những mặt hứng thú của công việc mọi người đang làm, để có thể huy động được tất cả mọi người. Anh thực sự biết cách làm điều đó.”

Cuộc sống giao tế của Jeff rất bận rộn song anh chưa có cô bạn gái nhất định nào. “Tôi không chính thức hẹn hò với ai cho đến năm cuối đại học,” – anh nói. “Tôi đã vạch kế hoạch hẹn hò rất bài bản. Bạn bè giúp tôi gỡ gỡ những cô chưa biết trước. Chuyện không đi đến đâu cả.” Khi chuyển đến New York, anh như trở thành “tay hẹn hò chuyên nghiệp.” Cũng như hầu hết những chuyện khác trong đời anh, anh tìm cách thiết kế hệ thống nhất định sẽ mang đến kết quả mong muốn; trong trường hợp này là mối quan hệ có ý nghĩa. Anh gọi hệ thống này là “dòng phụ nữ,” dựa theo cách gọi của Wall Street là “dòng thỏa thuận” nơi các chủ nhà băng xác định qui mô tối thiểu của các thỏa thuận mà họ sẽ đầu tư. “Tiêu chuẩn số một là tôi cần một phụ nữ có thể đưa tôi ra khỏi nhà tù của Thế giới thứ Ba,” – anh nửa đùa nửa

thật. Nói cách khác anh đang tìm ai đó giỏi tháo vát vì: “Đòi quá ngắn để đi lại với người không giỏi giang.”

Rồi anh tìm thấy người phụ nữ cần tìm kiếm ngay tại D. E. Shaw. Tên cô là Mackenzie Tuttle, một cô gái tóc nâu mảnh mai hấp dẫn, là nhân viên nghiên cứu thuộc bộ phận của Jeff. Mackenzie tốt nghiệp Hotchkiss School, một trường nội trú danh giá độc lập thuộc vùng nông thôn Lakeville, Connecticut và tốt nghiệp Đại học Princeton năm 1992, cùng trường với Jeff. Hồi còn học ở Princeton, Mackenzie mong ước trở thành nhà văn, từng phụ tá nghiên cứu cho Toni Morrison khi giáo sư Princeton đồng thời là tiểu thuyết gia này viết quyển “Jazz.” Hai người thành hôn năm 1993, và bắt đầu cuộc sống thoải mái ở vùng Thượng Tây Manhattan.

## **THẾ GIỚI BẮT ĐẦU THAY ĐỔI: LỊCH SỬ NGẮN GỌN CỦA INTERNET**

Cùng năm hai vợ chồng Bezoses cưới nhau, năm 1993, chủ yếu là sự ra đời của cái mà chúng ta gọi là World Wide Web (Mạng Máy tính Toàn cầu). Hạt giống của Web – hoặc chính xác hơn là Internet –

được gieo vào năm 1959 trong không khí bùng tình khi Liên bang Xô Viết phóng thành công vệ tinh *Sputnik* và nỗi lo chiến tranh lạnh ngày càng tăng có khả năng xảy ra cuộc tấn công nguyên tử. Một cơ quan thuộc Bộ Quốc phòng— Cơ quan các Dự án Phòng thủ Cấp cao (gọi là DARPA, là cơ quan đã thu dụng ông của Bezos từ nhiều năm trước) – được trao nhiệm vụ tạo mạng lưới thông tin cho quân đội Mỹ tiếp tục vận hành cả sau khi xảy ra cuộc tấn công nguyên tử. Không giống mạng điện thoại *trung tâm hóa tiêu chuẩn* đang tồn tại lúc đó, mạng này sẽ phân cấp tại những địa điểm chiến lược đã định, nhằm giúp cho máy tính nào cũng có thể liên lạc với máy tính khác qua các đơn vị thông tin được gọi là các “gói.” Mỗi gói được lên tiếp đánh số sẽ phóng đi từ máy tính này đến máy tính kia, cho đến khi đến được máy đích, nơi tất cả các gói sẽ kết hợp lại thành mệnh lệnh chính xác biến thành thông điệp gốc. Trong trường hợp tấn công nguyên tử, mỗi gói sẽ tiếp tục di chuyển cho đến khi tìm được đường dẫn vẫn còn đang vận hành. ARPANet, là tên gọi của hệ thống thử nghiệm này, khởi đầu vào tháng Chín năm 1969, với các “host” liên kết tại ba trường đại học ở California và một ở Utah. Theo thời gian, vài trường đại học nghiên cứu tham gia vào sự phát triển của mạng lưới

đang hình thành và sau cùng hòa vào hệ thống. Vào thập niên 1970, NSFnet là mạng máy tính có liên quan của các nhà nghiên cứu được tài trợ góp quỹ bởi Hiệp hội Khoa học Quốc gia (NSF), nhanh chóng nối kết với thậm chí nhiều trường đại học trên nước Mỹ và nước ngoài, giúp các thành viên tham gia có thể liên lạc qua phương tiện thư tín điện tử trung gian mới.

Dù NSFnet được thành lập vì mục đích học thuật, người ta bắt đầu manh nha nhìn thấy khả năng thương mại đầu tiên. Khi các sinh viên kỹ thuật tốt nghiệp bắt đầu gia nhập các công ty tư nhân khu vực như Hewlett-Packard và IBM, họ mang theo những địa chỉ e-mail để dễ liên lạc với bạn bè đồng nghiệp. Giờ đây thế giới đoàn thể được kết nối với Net, chẳng mấy chốc người dùng chuyển các liên hệ kinh doanh sang thảo luận về sách vở, phim ảnh và chính trị, đến các liên lạc cá nhân/công việc như: “Tôi có chiếc Honda Accord muốn bán” hoặc “Tôi đang tìm một người bạn ở chung phòng.” Năm 1990, NSF thành lập một chính sách chấp nhận cho sử dụng thương mại trên Internet, lót đường cho các kỹ sư nhà thầu trở thành các nhà cung cấp dịch vụ trên Internet (ISPs). ISPs giúp người dùng và các doanh nghiệp

nối kết với Internet qua các đường dây điện thoại hiện có. Khi các ISPs đầu tiên – những đường điện thoại liên lục địa kết nối hai chiều riêng biệt, họ tạo nên cái hôm nay được mệnh danh là Internet.

Trong thời gian cuối thập niên 1980 và đầu thập niên 1990, dây chuyền hiệu sách được ưa thích nhất tại Silicon Valley là Computer Literacy Bookshops, từ năm 1983, cung cấp cho các kỹ sư và khoa học gia máy tính. Từ *Whole Earth Software Review* có lần mô tả cửa hiệu là “chỗ trú ngụ văn minh giữa khung cảnh hoang dã.” Chẳng bao lâu sau khi mở cửa, CLB gửi qua thư tín các sách vi tính cho khách hàng trên khắp thế giới. “Công chúng chính của chúng tôi là các nhà chuyên nghiệp về máy tính và kỹ thuật,” – Dan Doernberg nhớ lại, ông này cùng với vợ là Rachel Unkefer đồng sở hữu dây chuyền này, sau cùng mở mang thành bốn cửa hiệu. “Lượng công chúng chủ yếu chúng tôi phục vụ là những người giao dịch dữ liệu thông tin trên mạng – những người xây dựng Internet và tạo ra những phát triển này. Họ không chỉ sử dụng công nghệ; họ sáng tạo ra kỹ thuật. Chúng tôi gắn bó chặt chẽ với những người đang tạo ra những bước phát triển then chốt trên Internet và trong rất, rất nhiều trường hợp, chúng tôi phục vụ họ

với tư cách là nhà cung cấp sách. Chúng tôi có cái nhìn thực sự trực tiếp về Internet đối kháng với tư cách là một doanh nghiệp sử dụng Net.”

Sau cùng, Unkefer nhớ lại: “Nhiều người tiêu dùng hỏi: ‘Tại sao các anh không có e-mail? Tôi cần để gọi hỏi một việc vào lúc một giờ sáng mà các anh chưa mở cửa.’ Họ muốn dễ dàng tiếp xúc những tư liệu kỹ thuật chúng tôi chuyên tải, nên họ đẩy chúng tôi về hướng đó. Một trong những khách hàng của chúng tôi làm việc tại NASA [Cơ quan Hàng không và Không gian Quốc gia] Trung tâm Ames Research Center ở Mountain View, California. Anh ta có người bạn là quản trị viên hệ thống, người này đồng ý cho phép chúng tôi nối kết máy tính chạy trên nền UNIX của chúng tôi qua mạng điện thoại đến các máy chủ trên Internet của họ. Để rồi bất cứ ai trên thế giới muốn e-mail một câu hỏi đều có thể làm điều đó.” (Hệ thống điều hành UNIX của AT&T được dân kỹ thuật và học thuật yêu thích hơn bởi sức mạnh của nó).

Ngày 25 tháng Tám năm 1991, Computer Literacy đăng ký tên miền là clbooks.com, khiến nó trở nên nhà bán sách đầu tiên xuất hiện trên



Internet. “Song chúng tôi không quảng cáo rộng rãi, bởi lúc đó cấm kinh doanh trên Internet và chúng tôi không muốn xúc phạm mọi người,” – Unkefer nói, người hôm nay tán dương tính mỉa mai của lời tuyên bố đó. Dĩ nhiên đây không phải là hệ thống mua bán điện tử, mà đúng hơn là hệ thống dựa trên e-mail, chỉ là một bước cao hơn đặt hàng giao nhận bưu chính thông qua điện thoại. Một tỉ lệ phần trăm rất lớn của kinh doanh qua e-mail có tính chất quốc tế.

Vì những quan ngại về an ninh và lệnh cấm kinh doanh trên mạng, “chúng tôi không muốn người tiêu dùng gửi mã số thẻ tín dụng qua e-mail, cho nên chúng tôi lập ra hệ thống tiền-đăng-ký,” – Unkefer nói. “Khách hàng sẽ điền vào phiếu, gồm cả mã số thẻ tín dụng và chữ ký rồi họ fax hay gửi phiếu qua bưu điện cho chúng tôi. Ngay khi nhận phiếu, chúng tôi sẽ tạo cho họ một tài khoản e-mail và cho phép họ đặt mua sách qua e-mail, dùng đúng địa chỉ e-mail làm tài khoản ủy quyền. Không dùng mật khẩu. Hỏi đó bạn có thể giả địa chỉ e-mail, nên chúng tôi chỉ chuyển hàng đến địa chỉ theo đăng ký có vẻ tương đối an toàn. E-mail chẳng khác gì nhận fax hay giao dịch qua điện thoại. Bạn vẫn phải đặt hàng không khác gì phương pháp thủ công.”

Chỉ trong vòng một năm, hai nhà sách nữa đăng ký tên miền là *books.com* của BookStacks Unlimited đặt tại Cleveland – Ohio vào ngày Chín tháng Mười năm 1992, và *wordsworth.com* của Wordsworth đặt tại Cambridge – Massachusetts ngày 23 tháng Mười Hai năm 1992. (Amazon.com mãi đến ngày 1 tháng Mười Một năm 1994 mới chính thức đăng ký).

Quả thực tất cả các khách hàng của Computer Literacy trên Internet là những kỹ thuật viên có bằng cấp. Internet chưa sẵn sàng cho “giờ vàng” vì hầu như người không thuộc giới kỹ thuật không thể lướt trên các chương trình rối rắm của nó, để tìm ra tất cả những nhóm nghiên cứu và thảo luận và xử lý thông tin tìm thấy. Không có cách nào nối kết với các Website khác. Nhưng vào năm 1993, Tim Berners-Lee, nhà nghiên cứu tại Trung tâm Nghiên cứu châu Âu về Hạt nhân Nguyên tử tại Thụy Sĩ, đã giới thiệu các giao thức phần mềm và mạng (loạt các lệnh và chuỗi máy tính dùng liên lạc qua một mạng lưới) cho phép người dùng duyệt các tài liệu và lướt Internet với các lệnh chọn-nhấp tương đối dễ hiểu. Có thể lướt Web với ứng dụng làm nổi rõ từ hay biểu tượng, gọi là “siêu kết nối,” khi nhấp vào liên kết nối

máy tính với các Website khác. Đây là sự khai sinh của World Wide Web (Mạng Toàn cầu) vốn được mệnh danh là “Rosetta của Internet” (Rosetta Stone: phiên đá cổ giúp giải mã những chữ tượng hình), bởi nó mở khóa sức mạnh của hệ thống cho những người không chuyên trên thế giới và tạo ra mạng lưới có mặt khắp nơi, đơn giản dễ sử dụng và có lợi cho mọi người.

Lại nữa, trong khi Internet là công cụ hấp dẫn, nó vẫn chỉ phục vụ cho một nhóm người chọn lọc, dưới dạng văn bản, chân chất, không màu mè và không âm thanh, thật khó thu hút những tín đồ mới nhập môn máy tính.

Nhưng tình hình nhanh chóng thay đổi. Tháng Mười năm 1993, một nhóm nhỏ sinh viên liên kết chặt chẽ thuộc Đại học Illinois, do Marc Andreessen lãnh đạo, đã phổ biến Web với quy mô rộng lớn. Làm việc cho Trung tâm Quốc gia Ứng dụng Siêu máy tính (National Center for Supercomputer Application, gọi tắt là NCSA), một học viện đặt tại đại học xá Đại học Illinois, các sinh viên đã giới thiệu phần mềm duyệt Web tên là Mosaic, phần mềm này được thiết kế lấy thông tin ở bất cứ nơi nào trên Web,

với ứng dụng đồ họa. Trong vòng vài tháng, hàng trăm ngàn người sử dụng đã tải phần mềm Mosaic dành cho phiên bản UNIX được đưa trên máy chủ của NCSA. Những kỳ quan mới này thực chất vẫn là vương quốc của những người sành máy tính, những người đang ngồi trước cái máy trạm UNIX của họ. Sự bùng nổ thật sự xảy đến khi Andreessen và nhóm của anh tạo ra phần mềm chạy trên hệ điều hành Apple Macintosh cũng như Microsoft Windows vốn được sử dụng trên hầu hết các máy tính cá nhân và máy tính thương mại trên thế giới. Giữa thập niên 1990, các viên chức của NSFnet, nhận thấy sự thay đổi từ việc sử dụng cho mục đích học thuật qua mục đích thương mại, đã đóng cửa NSFnet. (ARPAnet đã chấm dứt sớm hơn hai năm). Internet, nơi chưa có ai kiếm ra tiền, sắp trở thành thương trường trên toàn thế giới cả trong ý tưởng và trong nhu cầu. Và Jeff đã xuất hiện thật đúng chỗ và đúng lúc.

## Ý TƯỞNG

Hầu hết các chuyên gia xác định thời điểm trong lịch sử khi Internet trở thành xu thế chính là giai đoạn giữa tháng Chín năm 1993 và tháng Ba năm 1994. Đó là thời điểm các tập đoàn bắt đầu ít đưa lên

trang Web những tin tức giao dịch mà thiên về những thông tin tĩnh như báo cáo năm, tài liệu về sản phẩm và những đặc tả về kỹ thuật, thông cáo báo chí, thông tin những văn phòng vùng và số điện thoại. Nhưng Web lớn mạnh nhanh chóng. Như Robert H. Reid giải thích trong quyển *Những nhà kiến tạo Web*:

Bởi không giống mạng điện thoại, những người tạo ra nó phải bố trí dây, phải thuê người trực tổng đài điện thoại, sản xuất ra máy điện thoại và tạo ra tất cả các phương cách để chuyển hướng cuộc gọi, Web lướt trên cơ sở hạ tầng phần lớn đã đàu vào đáy trước khi nó trở nên ổn định. Vào thời điểm phần mềm Mosaic được tung ra, máy tính để bàn trở nên thông dụng trong các văn phòng và ở nhà trong nhiều năm. Sự thâm nhập của bộ điều giải (modem) đang tăng lên, khi phần cứng viễn thông đang trở thành chuẩn trong gần hết các cấu hình máy mới. Các kết nối Internet đã được cài đặt trong hàng ngàn công ty và cơ quan. Và máy tính trong văn phòng ở bất cứ nơi nào cũng được nối với mạng nội bộ (local

area networks: những mạng máy tính hạn chế trong một vùng, thường là trong một toà nhà, hay là một tầng của toà nhà...) Thật bất ngờ đến năm 1993, 1994 người ta bắt đầu nhận ra rằng những mạng này có thể làm được rất nhiều thứ hấp dẫn. Đặc biệt là, họ có thể ngó ra ngoài, mang những nội dung và tài nguyên của một thế giới rộng hơn vào trong doanh nghiệp.

David Shaw không mất gì, ông quyết định chơi trò mới trên Internet. Năm 1994, năm đa số các quỹ hạn định không mất tiền thì cũng vừa huê vốn, D. E. Shaw tự hào với mức lãi 26%. Cùng năm đó, Shaw giao cho Bezos công việc nghiên cứu các cơ hội kinh doanh Internet. (Sau này Shaw khẳng định rằng một trong những nhiệm vụ chính của Bezos trong hai năm cuối của anh tại công ty là nghiên cứu những cơ hội kinh doanh này, và nhiều khám phá rất có ý nghĩa của anh, dưới sự hướng dẫn cũng như qua túi tiền của Shaw, cuối cùng biến thành Amazon.com). Mùa xuân năm đó, nghiên cứu Bezos thực hiện cho Shaw cho thấy sự việc đáng ngạc nhiên là: Việc sử dụng Web lớn mạnh đến chóng mặt ở mức 2.300%/năm, nhờ sự có mặt của trình duyệt Mosaic

cho người sử dụng máy tính cá nhân hệ điều hành Mac và Windows. “Bạn luôn nhớ rằng con người không giỏi trong việc hiểu ra sự phát triển theo số mũ,” – Bezos nói. “Không phải những gì ta nhìn thấy trong cuộc sống hằng ngày. Mà là những thứ không phát triển nhanh bên ngoài cái đĩa cây vi sinh vật. Đơn giản là nó không xảy ra.” Cái gì tăng trưởng 2.300%/năm “ngày nay không thể nhìn thấy nhưng ngày mai sẽ đầy đầy khắp nơi.”

Tìm sản phẩm tốt nhất bán được trên Web, Bezos sưu tập được danh sách khoảng 20 thứ khả dĩ, bao gồm phần mềm máy tính, đồ dùng văn phòng, trang sức và nhạc.

Trong quá trình nghiên cứu, anh ngạc nhiên khi nhận thấy sách vọt rất nhanh từ vị trí gần như cuối cùng lên đầu danh sách, âm nhạc đứng vị trí thứ 2. Âm nhạc bị dời vị trí vì phương thức hình thành của ngành công nghiệp này. Chỉ với 6 công ty thu âm lớn thống trị việc kinh doanh và điều khiển khâu phân phối, Bezos e rằng những công ty này gây tác dụng đòn bẩy làm kinh sợ những tay cơ hội ngoài lề muốn thách thức những cửa hàng “nồi đồng cối đá” truyền thống. Điều này khó xảy ra với ngành kinh doanh

sách vốn đã hệ lụy với vài vụ kiện cấp cao chống độc quyền giữa một số nhà xuất bản và Hiệp hội những nhà Bán sách Mỹ – American Booksellers Association (đại diện cho quyền lợi của những nhà bán sách) về việc liệu những nhà xuất bản có đưa ra những thỏa thuận và những điều khoản tốt hơn cho những dây chuyền bán sách hay không. Một yếu tố thuận lợi khác cho sách nữa là chỉ có 300.000 CD nhạc, so với hơn ba triệu quyển sách khác nhau hiện hành và đang in trên toàn thế giới với tất cả các ngôn ngữ.

Hơn nữa, việc bán sách rộng lớn và được phân khúc, không có chú đười ươi nặng quá 800 cân Anh nào. Ngành công nghiệp sách Mỹ có 10 ngàn nhà xuất bản, rất nhiều nhà trong số đó chỉ tồn tại trên danh nghĩa. Random House là nhà xuất bản có lượng tiêu thụ sách nhiều nhất, thị phần chỉ chiếm dưới 10%. Doanh số của hai dây chuyền bán sách lớn nhất là Barnes & Noble và Borders Group Inc., kết hợp lại chưa đầy 25% tổng doanh số xấp xỉ 30 tỷ USD của sách dành cho người lớn trong năm 1994. Không ai trong số họ tự thiết lập cho mình thương hiệu toàn cầu nổi bật. Những nơi tiêu thụ không có cửa hàng – từ đặt mua qua thư đến các câu lạc bộ sách – chiếm



54,3%, và những cửa hàng độc lập chiếm 21,4%, theo Nghiên cứu về Tiêu thụ Sách. Doanh số bán sách của Mỹ tăng mạnh từ đầu những năm 1990, đạt tới đỉnh 513 triệu bản trong năm 1994, tăng 6,3% so với năm trước, theo Nhóm Nghiên cứu Công nghiệp Sách, một tổ chức nghiên cứu phi lợi nhuận. Vào năm đó, 17 đầu sách bán được hơn 1 triệu bản, và 83 đầu sách đạt mức 400.000 bản. Sách thể loại tiểu thuyết hư cấu bán chạy nhất là *Phòng xử* của John Grisham; quyển sách bán chạy nhất thể loại phi hư cấu có tên *Vào bếp với Rosie* của Rosie Daley, đầu bếp của Oprah Winfrey. Ngành công nghiệp sách trên toàn thế giới – vốn rộng lớn, phát triển và phân khúc – đã được dự kiến tăng thành 82 tỷ USD trong năm 1996.

Ngành công nghiệp sách đang ở giữa của sự biến chuyển trong kênh doanh số. Vào những năm 1980, Crown Books cách mạng hóa ngành công nghiệp này chỉ qua một đêm bằng cách mở ra hàng trăm cửa hàng sách giảm giá, buộc những tiệm sách khác làm theo một số dạng giảm giá sách mà họ chưa bao giờ làm như vậy trước đó. Cũng trong giai đoạn này, Barnes & Noble và Borders mở rộng ra các trung tâm mua sắm lớn trên toàn quốc cho đến khi

có rất ít trung tâm mua sắm lớn nào không có sự tồn tại của một trong những cửa hàng khác của dây chuyền này. Nửa đầu thập niên 1990, Barnes & Noble và Borders đã đóng cửa những cửa hàng trong các trung tâm mua sắm nhỏ hơn và thay thế chúng bằng những siêu cửa hàng khổng lồ (những cấu trúc 20.000 mét vuông hay lớn hơn thường được chuyển đổi từ những sân chơi bowling và rạp chiếu phim). Những cửa hàng này luân chuyển 175.000 đầu sách – một con số ấn tượng nhưng vẫn dưới 10% con số dự đoán 1,5 triệu sách tiếng Anh được in. Trừ trường hợp ngoại lệ hiếm hoi, hàng ngàn cửa hàng sách độc lập lưu hành lượng đầu sách ít ỏi không ngờ trong các không gian thương mại nhỏ hẹp. Hơn nữa, một cửa hiệu truyền thống thể hiện sự đầu tư đắt đỏ vào hàng lưu kho, bất động sản và nhân sự. Do đó, Bezos nhìn thấy: “Với tính đa dạng lớn lao của các sản phẩm, bạn chỉ còn cách xây dựng một cửa hàng trực tuyến, đơn giản là không thể tồn tại trong bất cứ hình thức nào khác. Bạn có thể xây dựng một siêu cửa hàng thực sự để khách tha hồ lựa chọn; và khách hàng đánh giá sự lựa chọn đó.”

Cửa hàng sách trực tuyến sẽ đặt số lượng sách hầu như không giới hạn và luôn sẵn sàng cho việc

tiêu thụ; việc tìm kiếm của World Wide Web và công nghệ cho việc truy tìm trên giao diện sẽ làm cho khách hàng dễ dàng trong việc lướt qua toàn bộ cơ sở dữ liệu của sách in. Khách hàng có thể quyết định mua dễ dàng hơn khi được cung cấp nhiều thông tin hơn và thông tin tốt hơn như bản tóm tắt, đoạn trích dẫn, bài phê bình. Bằng cách phục vụ một thị trường quốc tế rộng lớn từ tập trung hóa khâu đặt hàng và địa điểm phân phối, nhà kinh doanh sách trực tuyến có thể vận hành một cách tiết kiệm hơn bất cứ cửa hàng sách truyền thống nào. Bất chấp việc đạt đến mức vô hạn của nó, một cửa hàng bán sách trực tuyến có thể được lập trình để cung cấp một kinh nghiệm mua sắm không đắt đỏ được cá thể hóa cho khách hàng; và điều quan trọng hơn đối với cửa hàng sách trực tuyến là thông tin về sở thích riêng của cá nhân khách hàng và thói quen mua hàng thu thập được có thể tạo ra những cơ hội để tiếp thị trực tiếp và cá nhân hóa các dịch vụ. Bezos thấy rằng, do những thuận lợi vượt trội so với việc bán lẻ truyền thống, những người bán lẻ trực tuyến có tiềm năng để xây dựng những cơ sở khách hàng toàn cầu, lớn mạnh một cách nhanh chóng và đạt được lợi nhuận kinh tế cao dài hạn.

Một thuận lợi khác cho việc bán sách trực tuyến đó là tính sẵn sàng để dùng. Người ta có thể yêu cầu sách một cách dễ dàng, hoặc trực tiếp từ nhà xuất bản, hoặc là từ mạng lưới phân phối có khoảng hơn 400.000 đầu sách trong kho. Có hai công ty thống trị việc phân phối sách (và trong tương lai cũng thế) là Ingram Book Group, một nhánh của Ingram Industries Inc., có trụ sở đặt ở LaVergne, Tennessee, và Baker & Taylor Books đặt tại Charlotte, Bắc Carolina. Ingram có bảy nhà kho được đặt một cách chiến lược trong phạm vi toàn quốc; Baker & Taylor có 4. Trong rất nhiều năm, cả hai công ty này gửi những danh sách lưu kho cho khách hàng trên tấm vi phim, song những năm cuối thập niên 1980, họ và những công ty khác chuyển qua định dạng kỹ thuật số. Những nơi phân phối trong thực tế cũng là các nhà kho dùng cho các cửa hàng sách, đặc biệt là những nhà bán sách độc lập quy mô nhỏ. Khi có khách hàng yêu cầu một quyển sách không có trong kho, nhà bán sách sẽ đặt hàng, thường là từ Ingram hay Baker & Taylor.

Xuất bản sách và bán sách là hai mặt của việc buôn bán không hiệu quả, nơi mà các nhà xuất bản, các nhà cung cấp, và các nhà bán lẻ bị cuốn vào

những ý định xung đột nhau. Nhiều tháng trước khi đưa một quyển sách ra thị trường, nhà xuất bản phải xác định in bao nhiêu bản, nhưng họ không thể xác định được con số cụ thể cho đến khi đưa tựa sách đến cho nhà bán sách. Để thuyết phục các nhà bán sách dự trữ nhiều bản sách trong kho và trưng bày cho đáng, nhà xuất bản đồng ý nhận lại số rủi ro không bán được. Một khi trở thành nhà bán sách, Bezos cho đó “là kinh doanh không phải phép. Nhà xuất bản phải gánh lấy mọi rủi ro trong khi nhà bán lẻ chỉ biết phỏng đoán.”

Không có gì ngạc nhiên khi một trong những khâu thiếu hiệu quả nhất trong kinh doanh sách là số lượng hàng không bán được phải trả về cho nhà xuất bản, con số trong năm 1994 thật đáng sửng sốt: 35% trong số 460 triệu quyển sách được giao. (Chính sách phóng khoáng trong việc trả hàng lại là tàn dư từ thời kỳ Suy thoái, khi nhà xuất bản dùng cách lôi kéo này để thu hút những đơn đặt hàng từ các nhà kinh doanh sách). Những năm gần đây, chi phí đáng kể dôi ra từ việc hàng trả đã dồn các nhà xuất bản vào thế chống đỡ. Bezos hình dung một nhà kinh doanh sách trực tuyến có thể giảm rất nhiều con số sách hoàn trả, về mặt này cửa hàng sách ảo kinh

doanh hiệu quả hơn nhiều.

Đặt hàng qua thư tín không nhiều nhưng là một phần phát triển trong kinh doanh sách, nhờ vào nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng đòi hỏi sự tiện lợi, cùng với việc phổ cập thẻ tín dụng, đường dây điện thoại dịch vụ khách hàng 24 giờ, dịch vụ giao hàng qua đêm. Nhiều cửa hàng lớn nhỏ bắt đầu phát hành các danh mục sách, giống những công ty chỉ chuyên thực hiện danh mục, phục vụ độc giả có nhu cầu đặc biệt, ví dụ như tiểu thuyết khoa học viễn tưởng, truyện trinh thám, sách nấu ăn, sách du lịch, các vấn đề về đồng tính và tôn giáo. Các danh mục cũng phát sinh doanh số trong số độc giả đơn giản thích mua sắm tại nhà hơn, hoặc những người sống ở nước ngoài hay ở những nơi hẻo lánh có ít hoặc không có các tiệm sách tốt. Kinh doanh đặt hàng qua thư tín cũng vận hành thông qua các câu lạc bộ thành viên, như câu lạc bộ “Book of The Month” (Sách của Tháng). Nói giản dị, các danh mục báo trước sự ra đời của các hiệu sách trực tuyến. Một nỗ lực đáng chú ý là “Danh mục dành cho Độc giả” (The Reader’s Catalog) do Jason Epstein, trưởng ban biên tập của bộ phận thương mại sách người lớn thuộc nhà xuất bản Random House, và Geoffrey O’Brien, là

nhà thơ, tác giả kiêm biên tập viên, cùng tạo ra vào năm 1989. “The Reader’s Catalogs” lưu 40.000 đầu sách từ nhiều nhà xuất bản với hàng tá, hàng tá thể loại – từ tôn giáo phương Đông đến vật lý lượng tử, cùng với những mẫu tóm tắt sách. Mặc dù các danh mục dự định là để thúc đẩy độc giả tham quan cửa hàng sách, nhưng một số nhà kinh doanh sách cảm thấy nó đe dọa chính sự tồn tại của họ. (Năm 1998, barnesandnoble.com đã thu tóm cơ sở dữ liệu của “The Reader’s Catalog”).

Đối với Internet, sự cạnh tranh đã hiện diện với sự có mặt của trang Web clbooks.com thuộc Computer Library, và books.com, đưa con tinh thần của Charles Stack, một luật sư chuyên nghề thành nhà phát triển phần mềm từ Cleveland, Ohio. Riêng trong hai năm 1991 và 1992, mỗi công ty bắt đầu giao du với các người mua sách thông qua hệ dữ liệu BBS (Bulletin Board System), mạng lưới nơi mọi người có thể giao tiếp, đăng cáo thị, đưa dữ liệu lên và tải dữ liệu xuống không cần mọi người phải kết nối máy tính cùng lúc hay không. Năm 1993, books.com thiết lập kết nối Internet với dịch vụ phần mềm tên Telnet, cho phép người dùng đăng nhập vào một máy tính từ xa trên Internet và dễ dàng tìm

kiểm thông tin từ cơ sở dữ liệu những tên sách hiện có, y như đang thao tác trên máy tính riêng của mình. Khi books.com giới thiệu trang Web của họ vào năm 1994, công ty này đã giới thiệu 400.000 đầu sách.

Cuối cùng, một lý do chính khác khiến sách phải là sản phẩm đầu tiên được Bezos bán trên Internet là *mọi người đều biết sách là gì, bạn không cần giải thích những tính năng của sản phẩm; sách bạn mua trên Internet cũng giống như sách bạn có thể mua ở bất kỳ cửa hiệu truyền thống nào. Ngược lại, nếu Bezos muốn bán hàng điện tử trên Internet, anh sẽ phải so sánh từng mặt, từng mặt của mẫu hàng, bài viết về sản phẩm, ý kiến từ những độc giả khác...(Với Amazon.com và những nhà bán lẻ trên Internet khác, tất cả điều này sẽ đến sau). Và với những ai đã sử dụng Internet thì rõ ràng đã hiểu biết về máy tính, có điều kiện kinh tế và quan trọng nhất là họ thường xuyên mua sách.*

Bezos đề nghị với David Shaw rằng trò chơi đầu tiên của D. E. Shaw trên Internet nên là bán sách. Bezos rất ngạc nhiên khi ý tưởng đó bị gạt bỏ.



Nhưng Jeff không thể bỏ qua ý tưởng đó; tất cả những gì anh thấy được là con số 2.300% tăng trưởng hàng năm trên Internet và cơ hội khổng lồ đầy tiềm năng bị lãng phí. Thời gian ngắn sau, Jeff cho Shaw hay anh đã quyết định; anh sẽ từ nhiệm khỏi công ty và thực hiện “một điều điên rồ,” khởi nghiệp công ty riêng chuyên bán sách trên Internet. Như Bezos nhớ lại, phản ứng tức thời của Shaw là đề nghị cùng đi dạo. Họ dạo qua Công viên Trung tâm hai tiếng đồng hồ. Shaw cho vị phó chủ tịch cao cấp trẻ trung và nhiều tham vọng hay rằng ông nghĩ ý tưởng bán sách trực tuyến thực sự là ý tưởng hay. Nhưng ông nhanh chóng nói thêm: nó sẽ là ý tưởng hay hơn dành cho ai đó chưa có vị trí công việc tốt. “Thực tình cuộc thảo luận rất lý thú,” – Bezos nhớ lại. Mặc dù Shaw thừa nhận chính bản thân ông đã từng từ bỏ một doanh nghiệp ổn định để theo đuổi ước mơ lập công ty riêng lời ăn lỗ chịu, ông vẫn nhấn mạnh rằng Bezos sắp từ bỏ sự an toàn tài chính cũng như vị trí quan trọng hiện tại cũng như tương lai tại D. E. Shaw & Co. “Tôi nhận ra tính chất sáng suốt của vấn đề và ông ta thuyết phục tôi hãy suy nghĩ thêm 48 giờ nữa.”

Với Bezos, thật khó đưa ra quyết định cuối cùng,

cho đến khi anh ở vào hoàn cảnh phải quyết định. Cảm giác lúng túng của bản thân trong hoàn cảnh này được anh gọi là “cơ cấu giảm thiểu hối tiếc” – nói cách khác, anh muốn giảm số lần quyết định rút cuộc khiến anh phải hối hận. “Rất nhiều người sống cuộc sống của họ theo cách này,” – anh nói. “Rất ít người đủ vụng về ngớ ngẩn để gọi nó là “cơ cấu giảm thiểu hối tiếc,” nhưng đó là điều tôi gặp phải.” Vì thế, anh tự đặt mình vào tương lai, khi anh 80 tuổi, và suy nghĩ về những quyết định của anh trong quá khứ. “Tôi biết khi mình 80 tuổi sẽ không phải hối tiếc vì đã bỏ qua tiền thưởng năm 1994 mà Wall Street tặng vào giữa năm. Tôi cũng có thể không hề *nhớ* về điều đó. Nhưng tôi tình thật nghĩ rằng có một cơ hội tôi sẽ hối hận sâu sắc nếu không tham gia vào, đó chính là Internet mà tôi tin tưởng mãnh liệt. Tôi cũng biết nếu có thử và chịu thất bại, tôi cũng sẽ không hối tiếc. Vì vậy, một khi đã suy nghĩ theo cách đó, thật là không ngờ lại dễ quyết định đến thế.”

Shaw cho Jeff biết, một lúc nào đó trên đường đời, có lẽ họ sẽ là đối thủ của nhau. Cho dù anh ngưỡng mộ David đến mấy, anh vẫn sẵn sàng sống với điều đó.

# Chương 3 - SEATTLE

*George: “Mọi người đang chuyển đến Seattle.”*

*Jerry: “Nó là sức hút tuyệt vời của các thành phố”*

Chương trình truyền hình hài *Seinfeld*

Khi một doanh nghiệp tăng trưởng đến 2.300% một năm, bạn phải thật năng động,” – Bezos nói. “Ý thức luôn gấp gấp sẽ trở thành tài sản giá trị nhất.”

Lúc này anh biết mình muốn làm gì và làm điều đó như thế nào. Câu hỏi đặt ra là: anh sẽ thực hiện việc đó ở đâu? Suy nghĩ theo phương pháp và có phân tích, Bezos đưa ra ba tiêu chuẩn để chọn địa điểm kinh doanh mới. Trước hết là nó phải nằm trong vùng quy tụ nhiều tài năng kỹ thuật. Hai là nó phải nằm trong tiểu bang có dân số tương đối thấp,

bởi cư dân của bang phải đóng thuế kinh doanh khi mua sách. Vì vậy, Silicon Valley bị loại. Cuối cùng thành phố này phải gần một nhà bán sỉ sách lớn để bảo đảm giao sách đúng thời gian – đầu tiên là đến tay Amazon, sau đó là đến khách hàng. Sau khi tập hợp các con số thống kê từ thuế doanh thu đến số lượng chuyến bay hàng ngày ra khỏi sân bay địa phương, Bezos thu hẹp danh sách xuống còn bốn thành phố miền Tây gồm: Portland – Oregon; Boulder, Colorado; Lake Tahoe – Nevada; và Seattle – Washington – trước quyết định cuối cùng là sẽ đặt bản doanh ở Seattle. Trong bốn bang này, Washington có dân số đông nhất: 5,6 triệu so với 1,6 triệu của Nevada; 3,2 triệu của Oregon và Colorado là 3,9 triệu.

Tại sao lại là Seattle? Đó chắc chắn là thánh địa cho những lập trình viên hạng nhất, nhờ vào nhân sự của Microsoft, Nintendo, Progressive Networks (sau này đã thay đổi tên thành Realnetworks), WRA, Adobe và hàng trăm công ty phần mềm khác. Đó là cái nôi của trường Đại học Washington, và khoa Khoa học Máy tính của nó đứng đầu quốc gia có tiềm năng lớn cung cấp về nhân lực lập trình. Hơn nữa, thành phố của Nordstrom, Starbucks, Costco

và Eddie Bauer (những mô hình bán lẻ tương đối tốt) là những địa điểm được mọi người xem là những nơi tốt nhất để kinh doanh ở Mỹ, và nhờ sự nổi tiếng về cà phê, âm nhạc rock tối và ngọn Rainier, Seattle có cái vẻ nhộn nhịp mà những thành phố khác không có. Và Seattle chỉ cách sáu giờ lái xe đến Roseburg, Oregon nơi Ingram Book Group đặt trung tâm phân phối sách lớn nhất nước Mỹ.

Nhưng cao và sâu xa hơn những lý do đã xác định ở trên, có lý do khác để Bezos chọn Seattle chính vì đây là quê của người bạn tên là Nicholas J. Hanauer. Anh chàng 34 tuổi Nick Hanauer này là phó chủ tịch cấp cao phụ trách kinh doanh và tiếp thị cho công ty gia đình của mình là Pacific Coast Feather Co., là nhà cung cấp hàng đầu quốc gia về gối đệm lông vũ, chăn bông, nệm. Với doanh số gần 200 triệu USD một năm, khách hàng của Pacific Coast Feather Co. bao gồm Eddie Bauer, Land's End và Bed Bath & Beyond. Chàng trai tóc đen Hanauer, đối tượng thèm muốn của Michael Dell – chủ tịch kiêm tổng giám đốc của Dell Computer, có lần đã mặc đồ ngủ để chụp ảnh trong một chiến dịch quảng cáo tầm quốc gia. Vui mình trong chiếc chăn bông, gương mặt tươi cười của ông xuất hiện trên trang đôi màu

quảng cáo cho nhà phát triển phần mềm SAP trên các tạp chí như *Forbes*, *Fortune*, và *Business Week*. (Quảng cáo này quảng bá việc công ty Pacific Coast Feather sử dụng phần mềm theo dõi tồn kho SAP và những phần mềm điều hành).

Đạo 1993, một người bạn chung xuất xứ từ Seattle, người đã từng làm việc với Bezos ở S. E. Shaw & Co., giới thiệu Bezos và Hanauer với nhau trong một dịp ăn trưa ở New York, và “chúng tôi đã trở thành bạn của nhau tức thời,” – Hanauer nói. “Chúng tôi vẫn giữ liên lạc với nhau, dù không chặt chẽ lắm. Chúng tôi có thêm một hay hai lần dùng bữa trưa và tối cùng một số người khác từ S. E. Shaw. Rồi tôi nghe qua nguồn không chính thức rằng Jeff muốn bắt tay kinh doanh trên Internet và vào thời điểm đó tôi cũng muốn tham gia vào thương mại điện tử.”

Trong một lần điện thoại, Hanauer trao đổi với Bezos hai việc: Một, anh muốn đầu tư vào ý tưởng của Bezos; hai, Bezos phải xây dựng việc kinh doanh ở Seattle. “Tôi bảo anh rằng – và tôi tiếp tục tin tưởng rằng – Seattle là trung tâm vũ trụ. Tôi cũng nói anh sẽ có cuộc sống tuyệt vời ở đây, là nơi thu hút những con người tài năng giỏi giang và rất dễ có được

trong tay những người giỏi. Tôi bồi thêm là anh có thể trượt tuyệt cuối tuần này, để tuần sau lại lái thuyền buồm. Tôi nài thêm là mình sẽ giúp anh ấy. Đến vậy mà Hanauer vẫn phải thú nhận: “Đến cuối ngày, tôi không chắc cái gì lay chuyển được anh ấy. Tôi thậm chí không rõ anh ấy có biết điều đó hay không.”

Vào mùa hè 1994, Jeff và Mackenzie rời căn hộ tại khu Thượng Tây Manhattan, đóng gói đồ đạc và theo dõi nhân công của Moishe’s Moving & Storage chất đồ của họ lên xe tải. Được các công nhân hỏi sẽ chở đồ đi đâu, Bezos bảo họ cứ chạy về hướng tây, ngày hôm sau gọi điện cho anh và sẽ nhận được câu trả lời. Đôi vợ chồng không có xe hơi, bay đến Texas (nơi cha mẹ anh đang sống) và cha anh là Mike tặng chiếc Chevy Blazer đời 1988 cho chuyến tây tiến. “Đây là chiếc xe được tờ *Consumer Reports* cho là không thể mua dù trong bất cứ hoàn cảnh nào, với bất cứ giá nào,” – Jeff nói. “Tuy nhiên họ không nói gì về việc nhận một chiếc mà *không* phải trả tiền.” Hôm sau Jeff gọi cho những người dọn nhà và bảo họ trực chỉ Seattle. Hanauer nhớ lại: “Khi anh ấy dứt khoát quyết định đến là đã vào phút chót. Tôi nhận cuộc gọi khi anh ấy đang trên đường. Anh nói:

‘Chúng tôi đến đây. Để đồ đạc ở nhà anh có được không?’ Chẳng bao lâu đồng đồ lù lù hiện ra, và một tuần sau Jeff và Mackenzie mới xuất hiện.”

Thu xếp để lên đường dường như là bản tính thứ hai của Jeff, gia đình anh từng sống ở nhiều nơi trên thế giới. Di chuyển bao giờ cũng kích thích tôi,” – anh bảo một đồng nghiệp. “Trong đó hàm chứa cái gì như là sự thanh tẩy.” Mỗi chuyến đi là một dịp làm mới hoàn toàn. Sau này nói về chuyến đi Seattle, anh cho hay: “Thật dễ dàng cho tôi vì được vợ ủng hộ và may thay nàng chẳng bị ràng buộc về địa dư một nơi nào cả.” Cho nên chúng tôi cứ việc lên đường chọn nơi tốt nhất cho Amazon.com mà về sau hóa ra là Seattle. Câu chuyện tiếp tục khi Mackenzie lái chiếc Blazer đến West Coast, Jeff ngồi ở ghế sau gõ kế hoạch kinh doanh trên laptop. Câu chuyện thật thú vị – kiểu thường gặp trên báo chí – nhưng có lẽ giống như mọi câu chuyện huyền thoại là nó thật lãng mạn. Một số người sau này làm việc cho Amazon.com cho hay bản kế hoạch kinh doanh đó vẫn chưa hoàn tất như là một văn bản cho dù lúc ấy Jeff đến Seattle đã được một năm.

Hanauer tiến cử cho Bezos một luật sư tên Todd



Tarbert đề lo xây dựng tài khoản ngân hàng cùng những việc kinh doanh chính thức khác. Khi Bezos gọi cho Tarbert trên đường về công ty sắp lập tại Washington, Tarbert tự nhiên phải hỏi xem công ty được đặt tên gì. Bezos đã nghĩ đến một cái tên.

“Cadabra, Inc,” – anh nói qua điện thoại di động. “Giống như Abracadabra.”

Tarbert lập lại: “Anh nói *Cadaver*?”

Đúng là công ty thành lập tại Washington ngày năm tháng Bảy năm 1994 với cái tên Cadabra, Inc., nhưng Bezos biết rồi ra sẽ phải đổi tên. Anh muốn tên mới phải bắt đầu bằng chữ cái đầu tiên vì trang Web trực tuyến được sắp theo danh sách chữ cái – giống như một công ty xuất hiện trên Trang Vàng điện thoại với cái tên AAA Auto Repair. (Amazon.com về sau đưng một đối thủ trực tuyến nhỏ có tên A1Books). Sau khi lục tung mục từ “A” trên từ điển, Bezos chọn Amazon.com, (một cách chọn khác là từ Hà Lan “aard.” Dù quá chìm nhưng nó thắng thế về thứ tự chữ cái). Jeff thật phấn khích trước con sông không chỉ lớn nhất mà còn lớn gấp 10 lần đối thủ cạnh tranh ở vị trí về nhì, Paul Barton – Davis, một nhân

viên công ty thuở ấy nhớ lại. Công ty được đổi tên thành Amazon.com và đăng ký chính thức tại Delaware ngày 9 tháng Hai năm 1995. “Anh ấy chọn một cái tên mới toanh – thật khôn ngoan,” – Hanauer nói. “Chúng tôi hoàn toàn tự do xây dựng Amazon.com theo ý mình. Jeff luôn gọi tên đầy đủ là Amazon.com, không bao giờ gọi tắt là “Amazon.” Nicholas Lovejoy, nhân viên thứ năm được tuyển dụng, nhớ lại là mình đã bị cuốn vào một cuộc thảo luận qui mô về việc công ty nên được gọi là Amazon hay Amazon.com để tiếp thị, quan hệ công chúng, xuất hiện trên thư tín... Hiển nhiên tên Website là Amazon.com. Jeff cương quyết nó phải là “com.” Tôi nghĩ ai đó có ý kiến cứng rắn sẽ xem cái đuôi “com” là ngọc ngách. Sau này nghiệm lại mới thấy cách đặt tên ấy thật xuất sắc. Ngày nay ai ai cũng nói về “.com” mà Amazon.com tiên phong. Không ai tiếp thị khái niệm một công ty “.com” – Cách xây dựng thương hiệu của Amazon.com thật khác thường.

Năm ngày sau khi xuất hiện trước cửa nhà Nick Hanauer vào tháng Bảy năm 1994, Mackenzie và Jeff thuê ngôi nhà kiểu trang trại rộng 500 mét vuông gồm ba phòng ngủ trong khu trung lưu ở

Bellevue, thành phố ngoại vi phía đông Hồ Washington, đối mặt với Seattle. Giá thuê hàng tháng 890 USD, ngôi nhà vô vị 50 tuổi mái nâu chẳng có gì đáng nói nhưng nó có cái mà Jeff phải nhất định có: một gara. Đây là chi tiết quan trọng có tính biểu tượng đối với Jeff vì anh muốn được phát biểu rằng mình đã khởi nghiệp từ một *gara*, hết như Messrs. Hewlett và Packard cùng tất cả những ông chủ đến sau họ. Nhưng căn phòng tại ngôi nhà ở Bellevue không còn là gara – nó đã được cải tạo thành phòng giải trí cho gia đình, nên trải vải dầu. Dù vậy Jeff giấu cái gara được cải tạo “không hoàn toàn chính đáng,” anh có quan tâm đến việc nó “có phần chính đáng vì không bị cách ly.” Một cái lò to tròn giữa phòng cung cấp nhiệt.

## **SHEL KAPHAN**

Trước khi trực chỉ Seattle, Mackenzie và Jeff Bezos dừng chân ở miền Bắc California để phỏng vấn ba nhân viên lập trình phần mềm, những người được đồng nghiệp của anh ở D. E. Shaw tiến cử. Anh đang tìm người cho vị trí phó giám đốc nghiên cứu và phát triển, “mẫu người trụ cột,” – anh nói. Trong ba người, “tôi đã tìm được một người hoàn hảo.”

Người này tên Sheldon J. “Shel” Kaphan. Vừa qua tuổi bốn mươi, Kaphan nổi tiếng trong phạm vi Thung lũng Silicon. “Nếu ai đó nói: ‘Tôi cần một tay biết xây dựng cơ sở dữ liệu thật nhanh,’ thì tên của Shel sẽ nổi bật,” – một đồng nghiệp cũ nói. “Tùy lĩnh vực hoạt động của bạn, song có lúc bạn sẽ cần tới Shel cách này hay cách khác.” Sinh ra ở Santa Cruz, Kaphan nhận bằng cử nhân toán tại trường Đại học California, Santa Cruz. “Shel có trực giác nhạy bén về sự vận hành của công việc,” – người đồng nghiệp nói. “Anh ấy không sẵn lòng chấp nhận sự quyết định của người khác.” Trước đó Kaphan có làm một số việc cho Frox, một công ty muốn trở thành trung tâm truyền thông đầu tiên do máy tính điều khiển. Thiết bị của Frox bao gồm việc xử lý các video và âm thanh kỹ thuật số, một trình duyệt nội dung toàn phần và một máy hát tự động chạy CD.

Hai năm trước khi gặp Bezos, Kaphan là kỹ sư cấp cao tại Kaleida Labs Inc., liên doanh đa truyền thông giữa hai công ty Apple Computer Inc. và International Business Machines Corporation. Là sản phẩm của hai tập đoàn rất mạnh, rất lắm tiền nhưng cũng rất khác người, Kaleida là sự hiếu kỳ được quảng cáo rùm beng trong cộng đồng lập trình

viên. Mục đích căn nguyên của nó là tạo ra một thiết bị đa truyền thông cầm tay nền chéo tương tự loại thiết bị phụ trợ kỹ thuật số cá nhân, nhưng có thể chơi nhạc từ đĩa Compact. Kaphan là thành viên của nhóm lập trình phần mềm viết trên ngôn ngữ ScriptX, có thể chạy trên thiết bị truyền thông đa phương tiện cũng như trên hệ thống Macintosh, Windows, IBM OS2 và UNIX. Lúc anh gặp Bezos, cuộc thử nghiệm của Kaleida đã rõ là không thành công. (Thực ra ngay năm sau, tức 1995, Kaleida Labs đã nằm dưới trướng của Apple).

Mất ba tháng Bezos mới thuyết phục được Kaphan tham gia với anh trong dự án Seattle. “Lý do Kaphan dè dặt là anh đã từng tham gia vào rất nhiều công ty bắt đầu thành lập và chứng kiến rất nhiều trường hợp thất bại,” – đồng nghiệp cũ của anh, người cùng làm với Kaphan ở phòng thí nghiệm Kaleida nói. “Bạn khôn ngoan kết luận được là phải làm gì và không nên làm gì lúc khởi nghiệp, chứ không chỉ bám vào ý tưởng ảo. Nhìn chung những công ty tồn tại được là nhờ có trong tay những con người đã từng trải qua nhiều lần khởi nghiệp trước đó. Lúc Shel đến làm việc cho Kaleida, anh biết khá rõ những gì một công ty khởi nghiệp cần để đi đến thành công.” Đồng

nghiệp của anh cho hay trước khi đầu quân cho Bezos, Kaphan đã chơi “Trò chơi Thung lũng Silicon.” Đó là chiến thuật tối ưu để sống sót ở Thung lũng và thực sự đi đến chiến thắng – hay ít ra cũng cho bản thân một cơ hội tốt hơn. “Bạn hình dung một công ty khởi nghiệp ở Thung lũng Silicon chỉ tồn tại hai đến năm năm và tỷ lệ là 1 trên 20 công ty thành công,” – đồng nghiệp của Kaphan nói. “Vì thế, từ quan điểm một kỹ sư, nếu bạn muốn trở thành triệu phú, bạn không muốn ở lại với một công ty trong 10 hay 20 năm bởi vì công ty đó có thể sẽ ì ạch. Điều bạn muốn là tìm những công ty mới thành lập, gắn bó và ở lại với họ ba hay bốn năm. Đòi người làm việc là 30 năm, có khả năng bạn đổi chỗ làm 10 công ty. Điều này cho bạn cơ hội tốt để thành công tại một trong số các công ty đó.”

Shel Kaphan không chỉ là nhân viên số một, mà còn là người quan trọng thứ hai trong việc hình thành Amazon.com. Sau vài năm có thể anh sẽ thắng lớn tại Thung lũng Silicon.

## **LÈO LÁI SEATTLE**

Bezos không bỏ phí chút thời gian nào để làm

quen những con người trong cộng đồng công nghệ ở Seattle. Trước khi rời D. E. Shaw & Co., đồng nghiệp của anh là Brian Marsh cho anh tên của người bạn học là Brian Bershad, người lúc đó đang là giáo sư trường Đại học Washington, khoa Khoa học và Công nghệ Máy tính. Khoa Khoa học và Công nghệ được xếp hạng top 10 của Mỹ. Khoa có 40 người được công nhận cấp quốc gia. Rất nhiều sinh viên về sau được Intel, Microsofts tuyển dụng. Vào tháng Tám năm 1994, Marsh gọi cho Bershad cho hay một người bạn của mình là Jeff Bezos, đang chuyển đến Seattle để mở một công ty đồng thời hỏi xem Bershad có muốn gặp Jeff không.

“Tôi ăn tối với Jeff và được anh ta mở lời. Như những người khác, tôi không nhận thức ngay vấn đề,” – Bershad nhớ lại. Trong lần gặp mặt đầu tiên này anh có ấn tượng Bezos chưa hoàn toàn xác định Seattle là nơi tốt nhất để bắt tay kinh doanh. Để quyết định Seattle có đúng là nơi sẽ đem đến thành công hay không, Bezos biết mình cần phải bắt rẽ mối quan hệ với địa phương và tìm hiểu nguồn nhân lực tiềm năng để có được sự trợ giúp về công nghệ. “Anh nói chuyện với tôi vì anh đang tìm kiếm những mối quan hệ với trường đại học,” – Bershad nói. “Mỗi

năm chúng tôi đào tạo 200 nhân viên tiềm năng trình độ dưới đại học và một trăm sinh viên tốt nghiệp ngành khoa học máy tính. Khả năng có được đội ngũ đông đảo ấy là mục tiêu của Jeff. (Về sau nhiều kỹ sư ban đầu làm việc cho Amazon.com đến từ chương trình Đại học Washington). Một phần của lý do là hầu hết lý lịch của nhân viên đầu tiên được gửi đến từ địa phương.

Chẳng bao lâu sau buổi gặp mặt đó, Bershad bỏ ra một ngày để đi tham quan Seattle với Jeff và Mackenzie, chỉ cho họ những nơi yêu thích của anh trong thành phố. Vợ chồng Bezos nhanh chóng khám phá ra điều mà nhiều người khác đã tìm ra: Thật khó mà không yêu thích Seattle trong một ngày hè đẹp như vậy.

Sau buổi gặp mặt Bezos, Bershad chuyển một e-mail cho mọi người trong khoa Khoa học Máy tính và Công nghệ miêu tả ngắn gọn những yêu cầu mà Jeff đang tìm kiếm đối với một lập trình viên. Một trong những người đáp ứng được là Paul Barton-Davis, anh là lập trình viên của khoa và cũng là người cùng chơi banh quần vợt với Bershad. Anh chàng người Anh 30 tuổi này đã tốt nghiệp trường Bách



khoa Portsmouth tại Anh với tấm bằng cử nhân khoa phân tử sinh học. Công trình nghiên cứu năm cuối “Lý thuyết thông tin và phân tích chuỗi DNA” của anh khiến Bezos chú ý. Bài luận văn bao gồm việc thiết kế và xây dựng một máy tính có mục đích đặc biệt để tính khoảng cách sửa đổi DNA. Sau khi bỏ ngang chương trình đào tạo tiến sĩ tại Đức, Barton-Davis chuyển từ nghiên cứu phân tử sinh học sang công nghệ phần mềm. Năm 1989 anh chuyển đến Seattle, nơi anh ta đảm nhận công việc của một kỹ sư và giám đốc kỹ thuật cho công ty ScenicSoft, Inc. Nhiệm vụ của anh bao gồm thiết kế và viết mã phần mềm hệ điều hành trên UNIX để tự động hóa việc nhập liệu những cuốn sách bất động sản “đa danh mục.” Mùa thu năm 1993, Barton-Davis trở thành người quản trị của trang Web đầu tiên trên World Wide Web ở Tây Bắc Thái Bình Dương tại khoa Khoa học Máy tính và Công nghệ Đại học Washington. Mùa hè năm 1994, Barton-Davis là tư vấn kỹ thuật và lập trình viên cho công ty Seattle Internet được gọi là USPAN. Công ty này cung cấp thông tin đại chúng về ngành công nghiệp giải trí và tiêu khiển trong vùng Tây Bắc Thái Bình Dương và dịch vụ riêng cho các đại lý tuyển diễn viên. Với chuyên môn đó, giữa những người trong khoa Khoa học Máy tính

và Công nghệ Đại học Washington, Barton-Davis được coi là “người của Web.”

Khi Barton-Davis đọc tin nhắn của Bershad về Jeff Bezos, “Phản ứng lúc đầu của tôi là ‘Tại sao tôi lại theo công việc này?’” – Barton-Davis nhớ lại. Nhưng tâm trạng đó nhanh chóng thay đổi “Tôi đang vỡ mộng khi làm việc tại khoa Khoa học Máy tính và Công nghệ. Tôi muốn được lập trình nhiều hơn. Một số vấn đề nội bộ đang xảy ra trong khoa khiến bối cảnh làm việc kém hấp dẫn. Ít lâu sau tôi quyết định liên lạc với Jeff.” Sau cuộc phỏng vấn qua điện thoại, Bezos và Barton-Davis có gặp nhau trực tiếp vài lần. “Tôi nhớ rất rõ lần gặp Jeff ở khuôn viên trường đại học. Chúng tôi ngồi ngoài trời trò chuyện thoải mái về nhiều ý tưởng công nghệ mà tôi có, nhằm xây dựng một giao diện khiến khách hàng tưởng như sắp vào một hiệu sách lớn. Jeff chưa đặc biệt sẵn sàng cho nhiều chi tiết mở rộng, dù anh hiểu rõ rằng người mua sẽ tha hồ chọn sách tại Amazon.com chứ không bị hạn chế như một hiệu sách thực thụ.

Bezos gây ấn tượng với Barton-Davis như “một người có tầm nhìn rạch ròi về những gì mà anh muốn thực hiện. Anh am hiểu nhiều về phần mềm để biết

đâu là thuận lợi, đâu là khó khăn trong công việc. Anh hiểu rất rõ những gì anh sắp dần thân vào. Anh cũng là người thân thiện và đầy năng lực. Sẽ rất thú vị nếu làm việc cho anh chàng này.”

Nhưng bài kiểm tra cuối cùng trước khi Barton-Davis trở thành nhân viên thứ hai của công ty là anh có làm việc ăn ý với nhân viên thứ nhất, Shel Kaphan, hay không. Vì thế vào tháng Mười năm 1994, Bezos yêu cầu Barton-Davis gặp Kaphan lúc đang đi lùng thuê nhà ở Seattle. Gặp nhau tại sân trường Đại học Washington, hai người nói chuyện một lúc. “Shel có phần kín đáo hơn tôi, song chúng tôi thừa hiểu sẽ không xảy ra xung đột lớn về cá tính,” – Barton-Davis nói. Ngay sau lần gặp gỡ đó, Barton-Davis tham gia nhóm. Việc lựa chọn Shel Kaphan và Barton-Davis thể hiện việc thành lập công ty của anh như thế nào. Bezos tin tưởng là đã tuyển người tốt nhất, thông minh nhất hiện có, không tính đến những kinh nghiệm trước đó mặc dù không ai trong số hai người này có kinh nghiệm về viết phần mềm thương mại ở mức độ người dùng hay là một phần mềm hệ thống bán lẻ mà Bezos rất cần.

Nếu Kaphan quá quen với chuyện công ty mở

rồi dẹp tiệm thì Barton-Davis không chút kinh nghiệm. Nhớ lại lần đầu đặt chân đến công ty mới ra lò Amazon.com, anh có cảm tưởng “mọi việc đều đầy chất phiêu lưu, chưa có cái gì đang được chuẩn bị vào việc. Hình như chỉ có một máy SPARCstation, một bàn giấy làm từ cánh cửa, đồng sách kinh doanh, vài món từ Hiệp hội các Nhà bán Sách Mỹ (American Booksellers Association) vương vãi. Không kỳ vọng nhiều nhưng tôi cũng hơi sốc. Tôi đang nghĩ: “Đúng là từ con số không.” Đám bạn anh ở khoa tặng món quà chia tay là tách cà phê nhét 3 USD. “Tôi không rõ cứ chỉ đó gạo đời đến thế nào,” – anh nhớ lại. “Thật lòng thì đó là một hành động đánh giá khá thực tế. Hồi đó có rất nhiều công ty Internet mới thành lập rồi sập tiệm ngay sau đó. Đó là sự đánh giá có cơ sở về rủi ro nhưng lại không phải là đánh giá thực tế về phương diện kỹ thuật cũng như về mặt tiềm năng.”

Tháng Chín năm đó Bezos lần đầu tiên mua hàng trực tuyến – từ một Mạng Lưới Mua Sắm trên Internet.

## **ĐI HỌC TRƯỜNG SÁCH**

Trước khi có thể cách mạng hóa việc kinh doanh sách, Bezos phải học cách bán một quyển sách. Vì thế ngày 22 tháng Chín năm 1994, anh đến khách sạn Benson ở Portland, Oregon nơi anh sẽ tham gia khóa học bốn ngày giới thiệu cách bán sách. Khóa học được tài trợ bởi Hiệp hội những Nhà bán Sách Mỹ, đại diện những nhà bán sách độc lập cả nước. Khóa học cho những nhà bán sách tương lai hiệp hội ABA bao gồm những chủ đề như “Phát triển kế hoạch kinh doanh,” “Chọn mở kiểm kê,” “Đặt hàng, nhận hàng, trả hàng,” và “Quản lý tồn kho.”

Sau buổi ăn trưa ngày thứ nhất, Barbara Theroux là chủ của Fact and Fiction Books ở Missoula, Montana, chủ nhiệm chương trình, yêu cầu gần 40 người tham dự tự giới thiệu và cho người khác biết nguyện vọng của họ trong ngành kinh doanh sách. Có thể dự đoán được câu trả lời của hầu hết bọn họ là muốn mở cửa hàng riêng. “Đến lượt Jeff,” – Jennifer Risko, một trong những người tham dự và sau đó làm việc cho một nhà phân phối sách ở Seattle, nhớ lại, – “đây là một anh chàng dễ thương năng động đứng lên nói: ‘Tôi sắp mở một cửa hàng sách trên Internet.’ Cả căn phòng lặng thinh. Tôi tin nửa số người trong căn phòng cảm thấy bối rối, nửa

còn lại nghĩ: ‘Chà, thêm một gã khùng vi tính. Sao cũng được.’”

Qua khóa học bốn ngày, học viên và bốn người hướng dẫn biết nhau qua từng nhóm nhỏ ăn trưa, tiệc cocktail hoặc chỉ là việc ở gần nhau tại cùng khách sạn. Một trong những người hướng dẫn tên Richard Howorth, là chủ của Squared Books ở Oxford, Mississippi, kiêm chủ tịch Hiệp hội ABA nói: “Tôi nhớ Jeff rất rõ, anh ta gây ấn tượng với tôi bởi vẻ sáng sủa đẹp trai. Dạy tại trường ABA bạn dễ có khuy nh hướng hay nhận định về con người. Bạn thường tự nghĩ “Người này nghiêm túc, người kia thì không; người này thành công, người nọ sẽ không.”

Ngày thứ hai của khóa học, Howorth nói với các học viên về tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng trong kinh doanh sách. Phần chính trong bài trình bày của ông là một câu chuyện sau:

Hôm nọ, trưởng cửa hàng của tôi lên lầu vào văn phòng của tôi và nói: “Richard, có một khách hàng ở dưới đang bực bội, tôi không xử trí được. Mời ông xuống làm việc với cô ta.”

Tính vốn cứng cõi, tôi thích xoay chuyển mọi tình huống xung quanh – dù không phải lúc nào cũng thành công. Nhưng đó là tính cách buộc phải có.

Tôi xuống lầu gặp người phụ nữ đang sôi sùng sục. Tôi hỏi: “Cô cần chi ạ?”

Cô ta bảo đã đỗ xe bên ngoài, cạnh cửa hàng tôi. Cửa hàng có hai tầng, tầng hai có ban-công trồng cây trong chậu đất. Cô ta bảo: “Ai đó đã ném đất từ ban-công trúng xe tôi, xe của tôi bị dơ. Chồng tôi vừa rửa xe sáng nay. Chồng tôi là luật sư.”

Tôi nhìn cô ta nói: “Tôi rửa xe cho cô nhé?”

Cô ta gật, thế là tôi bảo: “Ta đi thôi.”

Chúng tôi lên xe. Cô đi cùng một người bạn. Cô và cô bạn ngồi ghế trước; tôi ngồi ghế sau. Tôi chỉ cho cô ta một trạm dịch vụ có rửa xe. Đến nơi hóa ra trạm đang xây dựng lại không thể rửa xe. Cô ta càng điên tiết. Tôi không nhớ ra được chỗ rửa xe nào khác trên phố. Thế là

tôi bảo hãy về nhà tôi. Chúng tôi lái xe về nhà tôi ở đâu kia thành phố. Tôi ra khỏi xe vào nhà lấy cái xô, xà phòng và vòi nước. Tôi rửa xe cho cô ta, cũng không mất nhiều thời gian.

Buồn cười là chiếc xe hóa ra thật nhếch nhác, sơn đã tróc. Không có chuyện anh chồng mới rửa xe. Thật là lố bịch. Nhưng tôi vẫn giả vờ như đang rửa một chiếc Cadillac đời cuối.

Tôi lên xe cùng cô ta để quá giang về lại hiệu sách. Gần đến nơi cô bắt đầu xin lỗi và cảm ơn. Chiều hôm đó cô ta quay lại cửa hiệu và mua thật nhiều sách.

Ngày hôm sau, một nhân viên cho tôi hay sáng hôm đó cô ta dùng bữa sáng tại Holiday Inn và thấy một nhóm phụ nữ ngồi xung quanh bàn. Người nữ khách hàng kể lại chuyện tôi rửa xe cho cô ta.

Dịch vụ khách hàng phải như vậy, nhất là trong ngành bán sách không có gì là tận tâm quá đáng.



Bezos sau này có thuật lại kinh nghiệm đã từng nghe câu chuyện này trong một cuộc trò chuyện với Avin Domnitz, giám đốc điều hành của ABA. Sau khi nghe ví dụ của Howorth về dịch vụ chăm sóc khách hàng như trên, và không vì lý do nghĩa vụ, Bezos bảo Domnitz rằng anh khắc ghi dạng ‘dịch vụ chăm sóc khách hàng’ của Richard Howorth và nhất định biến dịch vụ chăm sóc khách hàng trở thành ‘nền tảng của Amazon.com’ bằng cách mang đến cho khách hàng kinh nghiệm mua sắm không đâu sánh kịp trên mạng. Sau đó, Bezos tiếp tục cho hay anh muốn xây dựng Amazon.com thành công ty biết tập trung nhất vào khách hàng trên thế giới. Nguồn gốc của ý tưởng trên được nảy mầm từ Richard Howorth và câu chuyện về chiếc xe bản.

Lần gặp gỡ sau đó giữa Richard Howorth và Bezos là hai năm sau, tại Triển lãm những Nhà bán Sách Mỹ (Booksellers Expo American) diễn ra tại Los Angeles. “Khi chạm mặt nhau trên lối đi, tôi nhận ra anh ta nhưng không thể nhớ tên,” – Howorth nhớ lại. “Tôi không rõ anh ta là ai. Rồi tôi nhìn thấy cái áo sơ mi có in logo ‘Amazon’ nơi túi áo. Tôi nói: ‘Hóa ra là anh! Đó là lần đầu tiên tôi nhận ra Jeff

Bezos, người đã tham gia lớp học. Anh ta bảo ‘đúng rồi’ và cả hai chúng tôi cùng cười vang.”

Đó có lẽ là lần cuối cùng có người trong ngành sách dám cười Amazon.com.

# Chương 4 - VÀO GARA, RA GARA

*Cái gì một người có thể phát minh thì người  
khác có thể khám phá*

– Sherlock Holmes

Tháng Mười Một năm 1994 Jeff Bezos, Shel Kaphan và Paul Barton-Davis lo sắp xếp trụ sở trong một gara cải tạo tại số 28, đường N. E. ở Bellevue và bắt đầu nhiệm vụ xây dựng Amazon.com.

Đó là khung cảnh quá khiêm tốn cho một công ty mà chỉ trong vòng vài năm đã trở thành nhà kinh doanh bán lẻ trên Internet lớn nhất thế giới. Căn phòng chỉ vừa đủ dài để chứa một chiếc xe hơi rưỡi, nhét nào máy tính, tủ đựng tài liệu, kệ sách và một cái bàn tròn rộng. Để rộng chỗ họ dòi cái lò gỗ to đã từng đặt giữa gara. Mặc dù chỉ được ít ánh sáng tự nhiên chiếu qua các cửa sổ nhưng nó kể ra cũng sáng

sử nhờ ánh sáng halogen, nền nhà trải vải dầu trắng và những tấm bảng trắng. Trung tâm công nghệ của chiến dịch là hai máy tính SPARCstation chạy trên nền Sun Microsystems. Chúng cung cấp trình đồ họa cao cấp, quy trình xử lý mạnh và khả năng thực hiện nhiều nhiệm vụ cùng một lúc.

Cả ba người đều biết rõ các công ty khác đang bán sách trên mạng. (Thực ra theo hồ sơ của những người sở hữu Computer Literacy, Bezos đã đặt hàng quyển sách *Làm thế nào để trở thành nhà tư vấn về máy tính* từ trang Web [clbooks.com](http://clbooks.com) của họ, có lẽ cũng chỉ đủ để thử nghiệm).

“Nhìn vào công ty như Books.com, chúng tôi biết ít nhất phải làm tốt như những người này,” – Barton-Davis nói. “Không có chuyện ‘Trời ơi! Chúng tôi phát minh điều tuyệt diệu chưa từng thấy này và nó sẽ thôn tính tất cả.’” Mặc dù không quá tự mãn về triển vọng, ba người nghĩ rằng những công ty bán sách trực tuyến khác không làm tốt lắm, và rằng “chúng ta có thể làm tốt hơn,” – Barton-Davis nhớ lại. Và nếu bộ ba Amazon có thể tạo ra kết quả đáp ứng tham vọng của họ, họ sẽ mạnh dạn tiếp tục “xây dựng cái gì đó lớn hơn.”

Mặc dù công việc lập trình công nghệ được Bezos, Kaphan, và Barton-Davis thực hiện, nhưng thành viên trọng điểm thứ tư trong cái gara đó chính là Mackenzie Bezos. “Chúng tôi sẽ không làm việc được nếu công ty thiếu Mackenzie. Vai trò của cô ấy vô cùng quan trọng,” – Barton-Davis nói. Là nhân viên chính thức của công ty, Mackenzie phải kiêm nhiệm mỗi thứ một ít. Gọi điện thoại, đặt và mua thiết bị, làm tất cả những việc vặt vãnh cần làm gồm cả chân thư ký lẫn kế toán, một tập hợp các trách nhiệm chắc là không dành cho một tiểu thuyết gia. Nhiệm vụ kế toán nghĩa là chỉ làm bán thời gian, lại trở thành công việc toàn thời gian trong một năm rưỡi, cho đến mùa hè năm 1996, khi cuối cùng công ty cũng thuê được người có kinh nghiệm về lĩnh vực này. Mackenzie học tính năng phức tạp của phần mềm kế toán trên máy tính cá nhân Peachtree, một phần mềm có sẵn mà các doanh nghiệp nhỏ sử dụng để theo dõi doanh thu, chi tiêu. Trong những ngày đầu, tất cả mọi giao dịch tài chính tại Amazon.com đều qua tiền mặt, chỉ như cá nhân dùng tài khoản ngân hàng cá nhân. “Tất nhiên chúng tôi có hình thức trả bằng séc tại thời điểm thích hợp và tất cả mọi thứ diễn ra theo đúng hướng,” – Barton Davis nói.

Gina Meyers, người thay Mackenzie đảm nhiệm những công việc về kế toán vào năm 1996, làm việc gần với Mackenzie trong cùng một phòng mô tả “Mackenzie nhanh nhẹn năng động. Cô ấy rất siêng năng và tận tâm đúng nghĩa.” Một nhiệm vụ khác của Mackenzie là giúp Bezos “vững vàng” Meyers nói thêm.

Khi năm 1994 kết thúc và bắt đầu năm 1995, hầu hết thời gian và công sức dồn cho việc lập trình cơ sở hạ tầng cho công ty, bao gồm cả hình thức của trang Web, phát triển một giao diện hệ điều hành, thiết kế cơ sở dữ liệu sẽ lưu trữ tất cả những đơn đặt hàng, thông tin khách hàng...và tạo ra giao diện e-mail giao dịch với khách hàng.

Sau khi nghiên cứu những phần mềm đã có trên thị trường, Bezos quyết định anh và những lập trình viên sẽ phải sáng tạo ra cái của riêng họ. Bởi họ đang tạo ra mô hình bán lẻ trực tuyến mới mà (ít nhất là trong thời điểm bắt đầu) không có sự tồn kho, họ không thể sử dụng các phần mềm hiện hành vốn được thiết kế để cung cấp cho những mô hình đặt hàng qua thư truyền thống có những chức năng như quy trình đặt hàng, theo dõi đặt hàng, quản lý tồn kho. Những

gói phần mềm về hậu cần có sẵn cho những công ty có chuẩn hoạt động là đặt hàng qua thư thông thường có hai tính năng: hàng trữ kho và đơn hàng trả về, trong khi Amazon.com có bảy chức năng: (1) chuyển hàng trong vòng 24 giờ ; (2) chuyển hàng trong vòng hai đến ba ngày ; (3) chuyển hàng trong vòng một đến hai tuần ; (4) chuyển hàng trong vòng bốn đến sáu tuần ; (5) chưa xuất bản, sẽ chuyển khi có hàng ; (6) hết hàng ; (7) không in nữa, sẽ chuyển hàng trong một đến ba tháng nếu có. Bezos dự đoán rằng khoảng 85% sự phát triển phần mềm cho Amazon.com trong hai năm đầu tiên sẽ tập trung vào những hệ thống phụ trợ này – hệ thống này vô hình đối với khách hàng. Phần mềm sẽ xử lý và lưu lại hàng triệu quyển sách.

“Jeff muốn chúng tôi có một mô hình kinh doanh phục vụ chính chúng tôi, không phải mô hình kinh doanh dựa vào các phần mềm khác,” – Barton-Davis, người tin rằng một trong những lý do cho sự thành công tất yếu của Amazon.com là “Jeff luôn đòi hỏi mọi thứ phải được thực hiện đúng,” – nói.

Những phần mềm mã nguồn mở – mã nguồn được viết bởi hàng ngàn chuyên gia lập trình trên

khắp thế giới – trở thành thứ ai cũng có thể tha hồ sử dụng chủ yếu đã tạo ra Amazon.com cũng như các trang Web thành công khác như Yahoo! Những phần mềm sẵn sàng cho sử dụng đã “hạ thấp rào cản,” – Tim O’Reilly, chủ tịch công ty O’Reilly & Associates, Inc., nhà xuất bản sách máy tính và là người chủ xưởng ủng hộ phần mềm mã nguồn mở – nói. Bằng cách không giữ mã riêng cho mình, những công ty phần mềm không phải trả tiền cho nhân viên bảo trì và nâng cấp chương trình của họ; việc này dành cho phần còn lại của cộng đồng lập trình thế giới, những người đang say mê nhào nặn, sửa đổi mọi thứ theo cách của mình.

Lúc đầu hầu như toàn bộ hệ thống của Amazon.com được viết từ chương trình phần mềm mã nguồn mở gọi là ‘C’, là ngôn ngữ được sử dụng nhiều nhất trên hệ điều hành UNIX. “Cả tôi và Shel vốn là những chuyên viên lập trình C sành sỏi,” – Barton-Davis nói. C cũng được dùng để viết chương trình biên dịch cho Amazon.com (chương trình biên dịch – compiler – xử lý những câu lệnh được viết bằng ngôn ngữ lập trình đặc biệt, sau đó chuyển chúng thành mã mà bộ xử lý của máy tính có thể sử dụng được). Phần mềm C được hỗ trợ bởi Perl, một



ngôn ngữ máy tính được yêu thích nhất để vận dụng và soạn thảo nội dung các tập tin văn bản. Ví dụ, những chuyên gia lập trình của Amazon.com sử dụng Perl để tạo ra danh sách dài những sách được đặt hàng đặc biệt, sau đó định hình danh sách lại thành những định dạng khác nhau, để in ra cho những nhân viên phụ trách đơn hàng đặc biệt của Amazon.com. “Việc thoải mái sử dụng Perl để định dạng văn bản thật chí lý, thay vì cố sử dụng C” – Barton-Davis nói.

O’Reilly gọi Perl là “băng dính của Internet và cũng như băng dính, nó được dùng trong các tình huống bất ngờ nhất. Giống một cuộn phim, được cột chặt với nhau bằng băng dính, trang Web thường được tung lên mạng rồi tháo gỡ ra trong ngày, nó cần những công cụ gọn nhẹ và những giải pháp nhanh chóng mà hiệu quả.” Khi Amazon.com được xây dựng ra vào mùa đông năm 1994, chưa có các chương trình xử lý văn bản khối lượng lớn. Nhưng với sự linh hoạt của các công cụ sử dụng mã nguồn mở (còn gọi là phần mềm miễn phí – freeware) như Perl cho phép các công ty mới mở như Amazon.com (và Yahoo!) có thể vận dụng những phần mềm “nhanh và lăm chieu,” – O’Reilly nói.

O'Reilly tin rằng có một mô hình mới là nền tảng của những trang như Yahoo! và Amazon bởi chúng thay đổi liên tục. Bạn không thể dùng quy trình xử lý nặng nề cho trang Web gồm hàng triệu trang, nơi mà phần lớn thay đổi mỗi ngày. Bộ công cụ lập trình mà Amazon sử dụng thực sự hữu hiệu cho thời đại mới.

Barton-Davis nói: “Những phần mềm mã nguồn mở cung cấp hạ tầng cơ sở cho chúng tôi viết chương trình, phát triển chúng và để tháo gỡ chúng. Nó cung cấp cho chúng tôi những công cụ làm những gì chúng tôi đang làm. Không có chúng, chúng tôi sẽ phải dùng những phần mềm thương mại ví dụ như từ Sun Microsystems hay Digital Equipment, mà phần lớn không làm việc hiệu quả. Những công cụ [phần mềm mã nguồn mở] chúng tôi đang sử dụng cũng đã đủ đáp ứng nhu cầu.”

Ngày nay Amazon.com sử dụng nhiều hơn những chương trình tinh vi cho những nhu cầu ngày càng đa dạng phức tạp. Ví dụ, hiện nay công ty sử dụng phần mềm Veritas để lưu trữ dữ liệu; Bottomline Technologies cho việc thanh toán hóa đơn điện tử; và i2 Technologies cho việc giám sát các quy trình và sắp xếp hợp lý hóa sách tồn trữ

(nhất là khi phải lo cho những đơn hàng đổ về mỗi khi cuốn sách nào đó được Oprah Winfrey giới thiệu).

## **KHO E-MAIL**

Cuối năm 1994, số người dùng e-mail nhiều gấp 10 lần số người lướt Web, theo *Internet Report*. Về điểm này, AOL, Prodigy, CompuServe và những dịch vụ trực tuyến khác chưa có truy cập Web, và giao thức truyền siêu văn bản (Hypertext transfer Protocol –http) – chuẩn phần mềm để chuyển tải thông tin truyền thông đa phương tiện giữa máy chủ Web và các trình duyệt Web – thì tương đối mới. Do vậy, chưa có nhiều hoạt động thương mại thuần túy dựa vào Web. Nên trong sáu tháng đầu làm việc cùng nhau Bezos, Kaphan, và Barton-Davis phải vật lộn với việc cố gắng tìm ra sự cân bằng giữa khâu cung cấp cho khách hàng danh mục qua e-mail và việc quản lý kinh doanh chặt chẽ trên Web. “Mọi thứ đang thay đổi nhanh đến không ngờ,” – Barton-Davis nói. “Rõ ràng là lưu trữ Web đang trở nên quan trọng. Nhưng đồng thời, chúng tôi vẫn muốn đến được với mọi người càng nhiều càng tốt và con đường đó thông qua e-mail. Lúc ấy Jeff cho rằng e-

mail có lẽ quan trọng hơn Web.”

Những tháng đầu Amazon.com đánh bạo đặt trọng tâm vào cả hai việc lưu trữ e-mail và lưu trữ trên Web. Với hệ thống e-mail, khi một khách hàng gửi e-mail đến Amazon.com yêu cầu quyển sách nào đó, công ty sẽ chạy lệnh tìm kiếm sách và gửi kết quả cho khách hàng, sau đó khách hàng sẽ gửi một e-mail khác để đặt hàng. Quy trình này cũng tương tự như dùng công cụ tìm kiếm trên Web, nhưng việc trả lời sẽ là thời gian của e-mail hơn là thời gian thực. Ngôn ngữ sẽ được sử dụng cho e-mail cũng là ngôn ngữ hạt nhân của công cụ tìm kiếm trên Web.

“Nó là ngôn ngữ tìm kiếm giả tự nhiên để bạn xác định quyển sách bạn đang tìm kiếm,” – Barton-Davis nói. Khách hàng có thể gõ tên tựa sách để yêu cầu (có lẽ chỉ là một hay hai từ), vài ký tự đầu trong tên của tác giả, năm gần chính xác mà quyển sách xuất bản, thông tin này sẽ được chuyển thành thông điệp mà chương trình phần mềm có thể hiểu được. “Khả năng chúng tôi có thể giúp bạn gửi e-mail tới địa chỉ nào đó và nhận lời phản hồi. Sau đó bạn sẽ gửi tiếp cái gì và nhận được kết quả khác. Nhưng rõ ràng công dụng của e-mail thế là đủ, vì tại thời điểm chúng

tôi mở cửa ra với công chúng, Web đã lớn mạnh rồi. Vì thế, chúng tôi buông. Nhưng chuyện đó không thành vấn đề vì hầu như mọi thứ e-mail làm được thì Web sẽ đảm trách luôn. Đó mới là điều đáng nói.”

## THU THẬP DỮ LIỆU

Một trong những lý do tại sao việc bán sách trên Internet trở thành ý tưởng khả thi là vì lúc nào nó cũng có cơ sở dữ liệu về sách. Ban đầu, cơ sở dữ liệu của Amazon.com lấy từ *books in print*, nguồn tham khảo không thể thiếu của ngành công nghiệp sách, được xuất bản bởi R. R. Bowker tại New Jersey. Bowker là một công ty chuyên đăng ký chính thức số hiệu sách chuẩn quốc tế (International Standard Book Numbers – ISBN) của Mỹ, đã phát hành một CD-ROM (được cập nhật định kỳ) cho các cửa hiệu sách, thư viện, cả kho chứa sách; phiên bản của năm 1994–1995 liệt kê 1,5 triệu tựa sách. Việc chuyển toàn bộ danh sách các tựa đề từ CD-ROM của Bowker vào cơ sở dữ liệu của Amazon.com là quá trình tốn thời gian và chán ngắt, bởi mỗi lần chỉ trích xuất được 600 tựa sách. Kaphan so sánh quá trình này với việc thay nước hồ bơi bằng ống hút giải khát. Việc chuyển bản cập nhật hàng tuần bao gồm những

thay đổi, xóa, sửa lỗi của Bowker sẽ mất nguyên một ngày.

Một nguồn tiềm năng khác là thư viện Quốc hội Hoa Kỳ bao gồm tất cả các sách đã đăng ký bản quyền. “Tôi đặc biệt quan tâm đến cách làm của Thư viện Quốc hội bởi vì họ phân loại sách theo trật tự chủ đề,” – Barton Davis nói. “Hầu hết các quyển sách có ba mức trật tự đặc trưng. Chẳng hạn như quyển ‘Các cuộc tranh luận về lịch sử tầng lớp lao động Mỹ.’ Nhưng giao dịch với thư viện này là cả một chuyện cực nhọc bởi những người mà tôi hỏi chuyện đều không hiểu chúng tôi tìm kiếm cái gì. Chủ đề xếp loại của sách là một tập hợp các từ cố định. Nếu bạn chọn một từ mà Thư viện Quốc hội không dùng, coi như bạn không may mắn. Khi tôi gõ vào một từ mà tôi cho là rõ ràng, thì chẳng có quyển sách nào hiện ra. Khi đó tôi phải nghĩ đến những từ đồng nghĩa. Chúng tôi chào thua trước đống dữ liệu của Thư viện Quốc hội.”

Amazon.com cũng còn thu thập dữ liệu từ hai nhà phân phối sách lớn là Ingram và Baker & Taylor. Họ đã phân loại sách theo từng hạng mục.

Bezos và công ty sớm nhận ra vấn đề khi sử dụng tất cả các nguồn này là chúng thường cung cấp những thông tin rất đối nghịch trên cùng một quyển sách. Amazon cuối cùng cũng hình dung ra cách tốt nhất để xử lý tình trạng khó khăn này là đặt hàng sách từ nhà phân phối – nhà phân phối sẽ cho biết quyển sách có ở trong kho hay không, và sau đó cứ việc đợi kết quả. Đối chiếu giữa những gì họ hứa cung cấp và khả năng giao hàng thực sự “chúng tôi có thể nói: ‘thông tin của công ty này có bao nhiêu phần trăm tin cậy,’” – Barton-Davis nói. “Ví dụ, nếu nhà xuất bản bảo một quyển sách ‘hết hàng,’ thật ra thì điều đó không chính xác lắm. Nhưng họ bảo quyển sách đó ‘không in’ nữa, thì thông tin lại đáng tin cậy. Có nhà cung cấp sử dụng một mã như ‘nhà xuất bản không còn hàng’ mà về sau hóa ra là đã ‘tuyệt bản.’ Thật không biết đâu mà lẫn.”

Khi trang Amazon.com được tung lên mạng, khách hàng bắt đầu yêu cầu cho biết phương thức và thời gian giao sách. Vì thế, công ty đã cải tiến cách diễn đạt với triết lý là không nói quá, không nói giấu đi. Những ngày đầu, nếu một quyển sách có ở Amazon.com, nó được xác định là có sẵn để “được giao trong vòng 24 giờ”; một quyển sách có sẵn ở

nhà phân phối gần đó thì được chọn là “giao trong vòng hai đến ba ngày”; và sách phải đặt hàng trực tiếp từ nhà xuất bản được liệt kê là “giao trong vòng bốn đến sáu tuần hoặc có lẽ là không bao giờ.” Nhờ thời gian đệm này Amazon.com được xem là tay cù nếu như khách hàng nhận được sách sớm hơn mong đợi và chẳng có anh chàng khó chịu nào tại một nhà xuất bản nhỏ nghĩ rằng việc xác định “bốn đến sáu tuần mà cũng có thể là không bao giờ” sẽ ảnh hưởng đến việc kinh doanh của họ.

Thêm vấn đề nữa là phải thiết kế ra một hệ thống cập nhật danh mục sách như sách mới xuất bản, sách cũ không còn in nữa. Khi công ty lớn mạnh, những chuyên viên lập trình của Amazon.com đối đầu với việc xử lý hàng trăm MB tập tin cơ sở dữ liệu và số lượng quá tải các câu hỏi : Làm sao xóa thông tin các sách tuyệt bản? Làm sao xóa dữ liệu nằm giữa tập tin? Nếu thế, bạn có thể thêm cờ hiệu vào để đánh dấu phần dữ liệu bị xóa không? Chuyện gì xảy ra khi Amazon.com tự chỉnh sửa cơ sở dữ liệu? Nếu dữ liệu liên tục bị rút khỏi nội dung CD-ROM thì làm sao giữ được bản sao của những thay đổi đó?

Kaphan và Barton-Davis xây dựng cơ sở dữ liệu



của riêng họ với một thư viện phần mềm công cộng hiện có từ trường Đại học California tại Berkeley, gọi là DBM (data-based manipulation – sự vận dụng trên cơ sở dữ liệu), vốn được dùng để quản lý các tập tin. Để tăng công suất hệ thống và làm cho nó nhanh cực đại, Kaphan đã chỉnh hệ thống DBM để dùng trên hệ điều hành UNIX, còn gọi là mmap, hệ thống này lợi dụng sự thông minh trên hệ điều hành của Amazon.com để lưu trữ nhiều thông tin hơn trên bộ nhớ của nó. “Và khi hệ điều hành thể hiện đúng mục đích của chúng tôi, nó sẽ giúp cho chúng tôi quản trị êm xuôi và tận dụng các bộ nhớ vật lý mà chúng tôi có,” – Barton-Davis nói. “Điều này trở nên rất quan trọng. Thời gian này, chúng tôi muốn có khoảng 25MB để nắm lưu trữ thông tin từ cơ sở dữ liệu thư mục. Chúng tôi có 1000 quyển sách hay được yêu cầu nhiều nhất – và được quản lý một cách hiệu quả trong bộ nhớ. Chúng tôi bắt đầu sắp xếp đầu vào đây những thứ mà bạn cần cho phần hiển thị của trang Web.”

## **LẬP TRÌNH HỆ THỐNG HỖ TRỢ**

Cũng vào thời điểm đó, Kaphan và Barton-Davis cần phải hình dung ra là làm thế nào để lập

trình những yêu cầu về kho và “văn phòng sâu sau” của Amazon.com. Sau khi xem xét kỹ, họ chọn hệ thống cơ sở dữ liệu quan hệ của Oracle Corporation bởi họ thấy nó đáng tin cậy và có chỗ để công ty mở rộng. “Chúng tôi biết sẽ có nhiều yêu cầu hơn trên hệ thống khi công ty lớn mạnh. Chúng tôi cần có báo cáo và thông tin khác cho những người sử dụng các cơ sở dữ liệu. Ít có cơ sở để chúng tôi tin là chúng tôi sẽ tự phát minh lần nữa,” – Barton-Davis nói. Anh cảm thấy Oracle – và những hệ thống cơ sở dữ liệu quan hệ khác – có điều không ổn là chúng có khuynh hướng xem mình là hệ thống toàn diện. Chuyện ấy rất hiếm khi xảy ra. Bạn phải tích cực vật lộn với chúng trên máy tính. Cho nên chúng tôi phải cải tiến mạnh mẽ trên nền do Oracle cung cấp.”

Barton-Davis cho biết cả anh và Kaphan đều không có kiến thức về cơ sở dữ liệu quan hệ. “Một số dự đoán của chúng tôi tốt nhưng cũng có khi rất tệ,” – anh thừa nhận. “Công ty hiện có những thành viên có kiến thức rất tốt về cơ sở dữ liệu quan hệ.”

Vào thời gian Amazon.com lên mạng năm 1995, nó duy trì ít nhất 2GB cơ sở dữ liệu, chứa ít ra hơn một triệu tựa sách. Mỗi khách hàng trực tuyến được

cấp chỉ danh (ID) duy nhất khi anh ta/cô ta vào trang Web. Bởi khách hàng làm việc thông qua trang Web nên mọi thứ anh ta/cô ta làm đều được theo dõi để những người quản lý trang Web Amazon.com có thể phân tích việc duyệt Web và phong cách mua hàng của cá nhân.

Vào giai đoạn phát triển, Kaphan và Barton-Davis phải hình dung ra thủ tục cơ bản nhất: thực tế làm thế nào để xử lý một đơn đặt hàng từ khách hàng. Để có thể xử lý tất cả những sự kiện ngẫu nhiên xảy ra trong quá trình hoạt động, họ tự đưa ra một loạt các câu hỏi “Nếu?” Chuyện gì sẽ xảy ra đối với một đơn đặt hàng? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu một khách hàng không muốn cung cấp số thẻ tín dụng trên Net mà thích cung cấp qua điện thoại hơn? Nếu khách hàng gọi điện đến công ty thì sao? Công ty sẽ làm gì với thông tin đó? Họ xem xét mọi khả năng nói trên với một loạt các công cụ văn bản. Các công cụ này giúp các đại diện dịch vụ khách hàng của Amazon.com có ngay câu trả lời. Chúng còn giúp bảo đảm sự cộng tác nhất quán trên mỗi bước trong quá trình đặt hàng.

Tất nhiên hiện nay Amazon.com sử dụng một số

chương trình lập trình tinh vi nhất trên thế giới để xử lý vô số các khía cạnh đa dạng của việc kinh doanh. Song căn bản của sự vận hành có thể xác nhận là kết quả từ những cố gắng của Kaphan và Barton-Davis, những người đã xây dựng một hệ thống có khả năng lớn mạnh và khá trôi chảy, vì họ soạn trên mã có hướng phát triển trong tương lai.

“Chúng tôi cố vươn lên bằng cách thực hiện những thứ chúng tôi cần lúc đó, nhưng cũng cố gắng chú tâm đến những gì đang phát triển và những đòi hỏi mỗi lúc một lớn hơn,” – Barton-Davis nói.

Sự năng động của Bezos, Kaphan và Barton-Davis đã tạo ra những kết quả thú vị. “Cũng như bản thân tôi, Shel trước đây cũng đã làm đủ loại công việc kinh doanh, đủ loại chương trình cấp độ người sử dụng,” – Barton-Davis nói. “Anh thích làm cái gì mà người khác nhìn thấy tận mắt, chẳng hạn như giao diện của trang Web bạn mà có thể nhấp chuột hơn là những phần lạ bên trong của những hệ thống lớn.”

Với kinh nghiệm lập trình đáng nể của riêng mình, Bezos biết chính xác mức độ khó hay dễ của vấn đề khi anh yêu cầu Kaphan và Barton-Davis

thực hiện những mục tiêu lập trình riêng biệt. Sau khi họ hoàn thành những yêu cầu của Bezos, anh thường xem qua và “đưa ra một đề nghị tuyệt vời. Đó thực sự là sự phối hợp tốt,” – Barton-Davis nói. “Khi Jeff hỏi tôi và Shel: ‘Chúng ta có làm được điều này không?’ rõ ràng là anh đã dành thời gian ngầm lượng định vấn đề. Và anh sẵn sàng lắng nghe những gì chúng tôi thực sự nên làm. Anh hiểu rõ những vướng mắc.”

## **CC MOTEL**

Trong thời kỳ đầu kinh doanh trên Internet, rất nhiều khách hàng thận trọng trong việc cung cấp số thẻ tín dụng (thậm chí hầu hết khách hàng thấy có vẻ an toàn khi cung cấp số thẻ tín dụng theo cách truyền thống là thông qua thư đặt hàng, hơn là qua công ty trực tuyến). Thời điểm Amazon.com khởi động, một tin tặc (hacker) đã thâm nhập hệ thống của nhà cung cấp dịch vụ Internet và lấy cắp hàng ngàn số thẻ tín dụng – nhưng sau đó không đụng đến thẻ này. Bất chấp điểm đen đánh vào ngành công nghiệp mà ai cũng biết này, nhân viên của Amazon.com vẫn tin chắc ít có khả năng một tin tặc chịu bỏ thời gian ra đánh cắp những số liệu cá nhân. Đáng lo hơn về mặt

pháp luật là việc có thể hệ thống không an toàn bị ai đó đột nhập lấy nhiều số liệu cùng lúc.

Với mô hình vận hành kiểu Amazon.com, điều quan trọng đối với Amazon.com là có thể đương đầu hiệu quả vấn đề an toàn của thẻ tín dụng. Barton-Davis đã xây dựng thành công hệ thống an toàn đối với thẻ tín dụng tên “CC Motel”; cái tên này là cách chơi chữ từ tên sản phẩm diệt côn trùng Roach Motel. “Đối với CC Motel của Amazon.com, mã số thẻ tín dụng chỉ lập thủ tục nhập, không bao giờ xuất,” câu này thành khẩu hiệu của công ty. Hệ thống CC Motel gồm hai máy tính riêng biệt, giao tiếp nhau qua cổng nối tiếp sử dụng giao thức riêng. Ngay sau khi quyền sách được chuyển đến khách hàng, tiền sẽ được tính vào thẻ tín dụng của họ, thông tin giao dịch sẽ được chuyển vào một đĩa mềm. Sau đó một nhân viên của Amazon.com sẽ lấy đĩa mềm ra khỏi máy tính thứ nhất, chân bước đến máy tính thứ hai, máy tính thứ hai này được nối với trung tâm xử lý thẻ tín dụng qua một bộ điều giải (modem). Quy trình này được gọi đùa là “mạng đi bộ.”

Công ty thời ban sơ, máy tính dùng để nối với trung tâm xử lý thẻ tín dụng cũng là máy dùng để đặt

hàng sách – bởi vì đó là máy tính duy nhất nối với bộ điều giải (modem).

“Vấn đề thời gian trở nên thú vị khi khối lượng công việc bắt đầu phình ra” – Barton-Davis nhớ lại. “Quy trình đặt hàng vào buổi sáng và phải thực hiện quy trình đó đúng thời gian để có thể tiến hành chạy quy trình xử lý thẻ tín dụng.”

Amazon.com muốn đảm bảo tối đa tính an toàn của hệ thống này, vì muốn đánh cắp số thẻ tín dụng lưu giữ ở đây, chỉ còn cách thâm nhập trực tiếp vào đĩa mềm và máy tính. Quy trình máy tính không cho phép bất cứ tên trộm nào tìm được số thẻ tín dụng. Thậm chí nếu có người thực sự biết được cách vận hành của quy trình, thì máy chủ cũng sẽ không hiểu yêu cầu truy tìm số thẻ tín dụng. Cách duy nhất để lấy được số thẻ tín dụng của khách hàng tại Amazon.com là phải đích thân có mặt ở văn phòng và thông hiểu hệ thống an toàn “đi bộ” này.

“Một trong những nguyên nhân khiến tôi thiết kế hệ thống theo cách này là để chúng tôi có thể khẳng định rằng nó an toàn vì tách rời với Internet,” – Barton-Davis nói. “Tôi muốn quả quyết rằng, ngay

cả khi thâm nhập được vào phần còn lại của hệ thống, bạn cũng sẽ không thể lấy được số thẻ tín dụng. Khi chúng tôi nhận và lưu số thẻ tín dụng của bạn trên CC Motel, không có cách nào để lấy chúng ra lại ngoài cách đến thẳng văn phòng, nơi đặt máy. Nghĩ kỹ lại, không hiểu tại sao lại cần phải an toàn đến thế. Và thực tế hệ thống dùng hiện nay chắc chắn vận hành khác hẳn. Không có chuyện các đĩa mềm đi lòng vòng nữa.”

Barton-Davis nhớ lại rằng anh thường gặp những cơn ác mộng về hệ thống bởi: “Chúng tôi không coi trọng trách nhiệm việc lưu giữ dữ liệu đó trong tình trạng tốt.” Mặc dù về lý thuyết thì máy được sao lưu dữ liệu mỗi tối song thỉnh thoảng người ta cũng quên. “Chúng tôi luôn tự hỏi: ‘Điều gì sẽ xảy ra nếu số thẻ tín dụng vượt quá sức chứa của đĩa mềm?’ Điều này không được xem trọng. Thế là tôi cứ nghĩ: ‘Chuyện gì xảy ra nếu chúng tôi mất hết chúng?’”

Hồi đó không ai ở Amazon.com rành rẽ về cách giao dịch qua các thẻ tín dụng. “Chúng tôi quan niệm sai về cơ bản đối với quy trình vận hành của những thẻ tín dụng,” – Nicholas Lovejoy, nhân viên thời kỳ đầu, nhớ lại. “Chúng tôi tạo ra thuật ngữ riêng, nhưng



nó không phản ánh đúng lắm sự hoạt động của mọi việc. Nó có ý nghĩa với chúng tôi nhưng lại không tương ứng chính xác với cách suy nghĩ của ngân hàng. Vì thế khi giao dịch với ngân hàng, chúng tôi đều nghĩ: “Trời ạ, những gã này sao ngốc thế! Họ không biết họ đang nói gì.” Họ cũng nghĩ về chúng tôi như thế, vì thật ra chúng tôi mới đúng là những kẻ ngốc, hay là những người lập dị, khi đang dùng thuật ngữ riêng tự tạo ra để miêu tả mọi thứ.”

Tất nhiên là sai lầm đã xảy ra, đặc biệt là khi việc đọc sai các tài liệu từ công ty tín dụng, dẫn đến việc các nhân viên Amazon.com hiểu sai cách xử lý thông tin của các công ty này. Không chỉ một lần Amazon.com làm mất tập tin gốc lưu khoảng hơn 200 giao dịch tín dụng. Cách duy nhất để lấy lại thông tin là trở lại CC Motel, in ra một bản sao của tập tin với tất cả các số thẻ tín dụng, gọi cho công ty thẻ, ngồi lại với họ và kiểm tra tất cả các số trong danh sách để chắc chắn rằng mọi giao dịch đều đã thực sự được xử lý. Công việc nhàm chán này có thể mất cả giờ để giải quyết một vài số tài khoản. (Tất nhiên, đó là vấn đề của những ngày cũ, khi mà công ty xử lý việc đặt hàng tương đối thủ công).

Thỉnh thoảng ai đó lỡ viết đề lên tập tin giao dịch đã được gửi cho công ty tín dụng. Để thu hồi những thông tin này, Amazon.com phải yêu cầu công ty tín dụng fax lại cho họ một bản sao danh sách các giao dịch, nhưng danh sách này chỉ chứa bốn số cuối cùng của số thẻ tín dụng, thành ra phải có người bỏ thời gian ra đối chiếu những số này với danh sách giao dịch. Những chuyên viên lập trình giải quyết vấn đề này bằng cách lưu trữ lại tất cả những giao dịch.

Khi Amazon.com bắt đầu bán cổ phiếu ra thị trường vào tháng Bảy năm 1995, một nửa số khách hàng của họ gọi điện đến và cung cấp số thẻ tín dụng. Lúc đầu thì công ty mong khách hàng sẽ cung cấp số thẻ tín dụng qua điện thoại, một ít qua Web, nhưng ngay trong mấy ngày đầu điều đó đã không diễn ra. Có khách hàng trả tiền bằng séc, trong khi những người khác thì chọn cách đặt hàng trực tuyến. Nhóm sau phải nhập năm số cuối của thẻ tín dụng, sau đó gọi cho Amazon.com để cung cấp những số còn lại.

Thời gian này khách hàng sử dụng các hệ thống mã hóa được cài sẵn; phổ biến nhất là Netscape Navigator về phía trình duyệt và Netscape Secure Commerce Server phía máy chủ, hệ thống này làm

cho những tin tặc rất khó thu thập thông tin riêng. “Đó không phải là điều chúng ta có thể tự làm được mà phải được cài sẵn vào trong trình duyệt người ta đang sử dụng,” – Barton-Davis nói.

## **TRỞ NÊN THÂN THIỆN VỚI NGƯỜI DÙNG**

Trở lại những ngày mới thành lập, nếu một khách hàng gửi yêu cầu đến Amazon.com và sau đó cập nhật một yêu cầu khác – chỉ cần nửa giây sau máy tính của công ty sẽ không nhận ra là nó đã giao dịch trước đó với máy tính của khách hàng. Vì thế, lấy ví dụ là nếu khách hàng tìm một quyển sách của John Updike và sau đó muốn tìm những quyển sách khác cũng của John Updike, những giao thức của Web không có cách nào để nhận biết được rằng đó là một chuỗi các sự trao đổi giữa máy tính của khách hàng và máy chủ của Amazon.com.

Hồi đó rất nhiều công ty kinh doanh trên Internet đang vận dụng nhiều biện pháp khác nhau nhằm giải quyết vấn đề này thông qua việc sử dụng tập lệnh giao diện CGI (Common Gateway Interface). CGI, được gắn vào một liên kết siêu văn

bản (hypertext link), cho phép máy chủ Web giao tiếp với phần khác của phần mềm trên cùng một máy. Ví dụ, một chương trình CGI có thể lấy dữ liệu từ một máy chủ Web và chuyển nội dung đó sang một thông điệp trên e-mail.

Chương trình CGI của Amazon.com sẽ tạo ra một từ định danh với 19 ký số trên địa chỉ của một đối tượng (URL: Uniform Resource Locator) được tạo ra bởi sự kết hợp ngẫu nhiên và những thông tin đặc biệt. (URL là địa chỉ Web mà tất cả các trình duyệt nhận ra được). “Ngay khi bạn nối với hệ thống lần đầu tiên, chúng tôi hình dung ra cái khóa của phần kế tiếp cho bạn và sau đó về cơ bản thì chúng tôi sẽ sửa lại những URL của mọi thứ mà bạn sẽ quay lại. Bất cứ khi nào bạn gửi đến chúng tôi một yêu cầu khác, sẽ có khóa của phần đó như một phần của URL, vì vậy chúng tôi sẽ theo dõi được những gì bạn yêu cầu,” – Barton-Davis giải thích. “Về điểm này, không có gì mới. Nhiều người với một số thủ thuật đã làm được điều này. Nhiều chức năng giống nhau có thể được thực hiện bởi một số thư viện ngôn ngữ Perl, là ngôn ngữ chủ đạo cho CGI).

Sau khi nhận đơn hàng, Amazon.com cần phải

thiết lập một lịch sử giao dịch cho khách, như một phép ẩn dụ ta nói “Giỏ hàng,” – Barton-Davis cho hay. “Có ba khái niệm chưa được xác định. Chúng tôi chẳng thích cái nào trong số đó. ‘Giỏ hàng’ là ít chướng tai nhất.” Đối với những người đã quen với trang Web Amazon.com, giỏ hàng đã trở thành hình tượng quen thuộc.

Khi các kỹ sư của Amazon.com đang cố gắng đưa ra một sản phẩm, rất nhiều công nghệ dành cho Internet đang phát triển. Với các chuẩn về trình duyệt thay đổi mỗi sáu tháng, công ty bảo đảm rằng nó sẽ tiếp tục thực hiện tốt với những trình duyệt thuần văn bản (bởi trang này hầu như chỉ có văn bản). “Điều này tiếp tục là một đặc trưng trên trang Amazon mà người ta đã từng bình luận – mà bạn vẫn thật sự có thể dùng Lynx là trình duyệt chỉ có văn bản để truy nhập vào trang này, toàn bộ trang vẫn có ý nghĩa,” – Barton-Davis nói. “Trong một số trang nếu bạn không có đồ họa, bạn không thể dùng trang Web của họ. Không có thay đổi sau cùng nào mang ý nghĩa những thứ ta đã làm trước đó giờ đây sẽ sụp đổ; nó chỉ có ý nghĩa là còn những cách tốt hơn thôi. Những cách thức cũ vẫn hoạt động tốt. Và điều này đến nay vẫn tiếp tục đúng.”

Vì tất cả những người dùng trang Web tại nhà đều đang vận hành những bộ điều giải (modem) chậm 9600bits/giây hay 14.4kbits/giây. Quan trọng là việc bảo đảm các trang có thể được tải về chỉ trong vài giây. Với những người đã gọi Internet là “World Wide Wait” (wait:đợi), Amazon.com ngay từ đầu đã tập trung vào văn bản của trang, còn đồ họa thì dứt khoát là đứng phía sau.

“Chúng ta đang nói về thời gian tải về – tính bằng đơn vị giây – cho một ảnh với kích thước nào đó,” – Barton-Davis nói. “Chúng tôi thực sự muốn giữ ở kích thước nhỏ được nén lại, và cũng cố gắng sử dụng lại các hình ảnh. Đối với phần văn bản, không phải là vấn đề lớn lắm. Mặc dù tốc độ 9.600 bits/giây và modem 14,4 kbits/giây thì hơi chậm nếu bạn chỉ sử dụng những trang văn bản, có thể chấp nhận được một cách vừa phải trong vài khía cạnh, ngay cả ngày nay. Nhưng với hình ảnh thì rõ ràng là không. Điều này có nghĩa là việc cố gắng dùng lại những hình ảnh có tầm quan trọng rất lớn. Ở điểm này, với hầu hết các trình duyệt nếu họ chỉ tải về một hình ảnh cụ thể nào đó từ trang trước và nó được dùng lại, họ không cần phải tải nó lại nữa. Ví dụ chúng tôi bàn về việc dùng các thanh ngang trang trí một số trang với các

con vật sống trong rừng mưa Amazon nhiệt đới. Ngay lúc tôi rời công ty, trang Web cũng có rất ít hình ảnh. Chúng tôi không thật sự có quan hệ tốt với bất cứ nhà cung cấp đồ họa nào.”

Tim O'Reilly là nhà xuất bản sách, ca ngợi Amazon.com vì đã xây dựng giao diện dễ sử dụng tập trung trọng điểm vào chức năng. “Rất nhiều người bỏ rất nhiều thời gian và năng lượng vào việc tạo ra những trang khó sử dụng bởi họ chắt vào đó đủ thứ hình ảnh,” – O'Reilly nói. “Amazon.com rất là trần trụi. Họ nhận ra rằng họ không tạo ra tờ quảng cáo mà đang xây dựng một ứng dụng.”

## **THỜI ĐẠI TIỀN BẠC**

Trong suốt sáu tháng đầu vận hành, Jeff Bezos vẫn bỏ tiền túi ra để chi cho công ty. Tháng Bảy năm 1994, là người sáng lập, chủ tịch, giám đốc điều hành, anh đã mua lại 10.200.200 cổ phần từ cổ phần chung, toàn bộ với giá là 10.000 USD và cho công ty vay không lãi suất 15.000 USD, theo dõi số nợ là 29.000 USD vào tháng Mười Một, theo báo cáo công cho hay. Trong suốt thời gian này, cá nhân anh phải bảo đảm những bốn phần của công ty dưới một

tài khoản thương gia với ngân hàng Seafirst của Seattle.

Nhưng anh không thể tiếp tục quay lại với nguồn riêng của mình. Tháng Hai năm 1995, anh bán 582.528 cổ phần từ phần chung cho cha anh là Miguel A. Bezos, với giá 0,1717 USD/cổ phần. Số tiền 100.020 USD bán được cho phép công ty chuyển từ gara đến khu phố lớn hơn.

Sáu tháng đầu tiên này tạo ra một cơ sở hạ tầng đáng nể, nhưng công ty còn con đường dài phải đi. Thực tế, Amazon.com đã bước vào thời kỳ then chốt nhất.

Giai đoạn này sắp được ghi dấu là tác động bất ngờ về thời điểm, công nghệ, truyền thông quảng cáo, đầu tư tài chính mạo hiểm, cuồng loạn thị trường chứng khoán, sự tham lam, sợ hãi; và Jeff Bezos cùng Amazon.com đã có mặt nhằm thu tóm mọi lợi thế.



# Chương 5 - LÊN GIÀN PHÓNG

*Chỉ cần bạn tin có thể làm được việc nào đó hay không, là bạn đã đúng.*

Henry Ford

“Tôi biết tại sao mọi người chuyển ra khỏi gara,” – Jeff đùa. “Không phải là họ thiếu chỗ, đó chính là vì họ hết điện năng.”

Lúc nhân viên của Amazon.com phình lên thành năm người – với việc tạm thời thuê Nicholas Lovejoy, một giáo viên dạy toán trung học mới ngoài hai mươi – những công tắc điện dòng đơn trong gara biến thể này không hoàn thành nổi nhiệm vụ cung cấp điện cho tất cả phần cứng. Vì thế, nhóm năm người đã nảy ra sáng kiến...nhưng cho dù vậy, cũng không đủ công suất, là truyền toàn bộ năng lượng từ trong nhà ra gara...Vì rút hết điện ra ngoài nên có lúc

Mackenzie không bật được máy sấy tóc và Jeff không hút bụi phòng khách mà không hỏng cầu chì.

Cộng thêm các vấn đề về điện, nơi làm việc ồn đến nỗi tất cả những cuộc hẹn với người ngoài công ty đều được tổ chức ở nơi khác. Hóa ra nơi tiện nhất để gặp gỡ là một quán cà phê nhỏ, cách nhà khoảng 1 dặm hay gần như thế. Buồn cười thay là quán cà phê này lại nằm trong siêu cửa hàng bán sách Barnes & Noble ở Bellevue.

Suốt cuối mùa xuân 1995, công ty bắt đầu thử bản beta trang Web với sự giúp đỡ của hàng trăm người bạn, một số có hiểu biết về máy tính, một số thì không – những người được mời để thông qua những bước đi của hệ thống bằng cách duyệt và giả vờ mua sách. “Chúng tôi đã được chuẩn bị để xử lý những việc mua bán thật, nhưng nếu họ muốn chỉ làm giả, thì họ có thể làm,” – Barton-Davis nói. Bezos đã thỉnh cầu những người tham gia: “Đừng nói với ai những việc chúng tôi đang làm.”

Glenn Fleishman, tác giả của những quyển sách liên quan đến Web, người đã tham gia vào cuộc thử nghiệm bản beta này (và sau này cũng tham gia làm

việc cho Amazon.com) ghi nhận: “Ngày nay, các công ty buộc phải đưa ra một trang Web, mặc cho có bao nhiêu khuyết tật trong đó. Ngay cả trong thời đại Internet cũng phải mất nhiều tháng để hóa giải những nút mắc với những con người trong thế giới thật.”

Mặc dù việc thử nghiệm bản beta thu về được nhiều phản hồi hữu ích, nhưng “hầu hết chúng đã nằm trong danh sách những việc mà chúng tôi muốn thay đổi, mở rộng hay thực hiện,” – Barton-Davis nói. “Khi cuộc thử nghiệm kết thúc, Shel và tôi hết sức hài lòng vì các phản hồi khó chịu chúng tôi nhận được cho thấy ít nhất có hai cách chọn, mà chúng tôi lại chọn cách người ta không thích. Vào thời gian đưa ra trang Web, chúng tôi biết là đã giải quyết được 98% những vướng mắc. Tôi nhớ mình đã có cảm giác rất thỏa mãn trong vài tuần khi không nhận thêm phản hồi nào, sau khi tất cả các phản hồi trước đều đã được xử lý trong suốt cuộc thử nghiệm bản beta.”

Thời điểm này chứng kiến nhiều sự ra đời của các trình duyệt Web như Lynx, NCSA's Mosaic, Netscape Navigator, và Microsoft Internet Explorer; các trình duyệt đang ganh đua để trở

thành chuẩn trình duyệt tiếp theo. Cũng bởi không có nhân lực cũng như không có ý định thử từng trình duyệt nên các kỹ sư của Amazon.com đã chọn cách tìm ra nền chuẩn có thể làm việc với tất cả các trình duyệt. “Chúng tôi chờ cho đến khi có được phản hồi từ bản thử nghiệm beta,” – Barton-Davis nói. “Nếu có được sự đa dạng về các trình duyệt, sẽ dễ dàng hơn rất nhiều trong việc kiểm nghiệm với 200 hay 300 người so với việc chúng tôi tự đứng ra thực hiện điều này.”

Sau khi các lỗi được giải quyết xong, công ty gửi một e-mail tới tất cả mọi người đã tham gia vào cuộc thử nghiệm bản beta và bảo họ rằng Amazon.com đã sẵn sàng cho họ đặt hàng thật, cảm ơn tất cả và chuyển lời đến các người bạn của họ.

Với việc hoàn thành bản thử nghiệm beta, công ty chuyển ra khỏi gara ở Bellevue đến một nơi là số 2714 trên Đại lộ Số 1 Nam trong khu công nghiệp của Seattle, đối diện bên kia đường bán doanh của Starbucks Coffee, cách sân vận động Kingdome chừng một dặm. Bởi nó nằm về phía nam của sân Dome, nên hàng xóm của nó chính là SoDo. Amazon.com chia sẻ tòa nhà với nhà bán lẻ ngói, đá

lát tên là Color Tile (Ngói Màu). Cơ ngơi mới này gồm hơn 300 mét vuông làm không gian văn phòng trên tầng hai và dành hơn trăm mét cho nhà kho – khoảng kích thước của một gara dành cho hai xe – đặt dưới hai dãy cầu thang trong tầng hầm. “May thay, nhà kho vật lý nói gì thì nói vẫn là chuyện nhỏ, trong khi phần mềm chúng tôi đang xây dựng để quản lý hệ thống lưu kho thì không như thế,” – Bezos phát biểu trong một nghiên cứu của trường Kinh doanh Harvard. “Chúng tôi dành rất nhiều chuẩn bị trước cho hệ thống này.”

Nicholas Lovejoy, người gia nhập công ty vào tháng Sáu năm 1995, nhớ lại ngày đầu tiên anh đi làm ở tòa nhà Color Tile: “Có năm phòng mà chỉ có bốn nhân viên. Một phòng dùng chứa những cái hộp các-tông nên tôi dẹp chúng đi.” Lovejoy tốt nghiệp Reed College ở Oregon, từng làm việc với Jeff và Mackenzie ở D. E. Shaw & Co., sau đó anh rời công ty và dạy toán cho một trường tư ở Redmond, Washington, ngoại ô Seattle nổi tiếng với các văn phòng chính của tập đoàn Microsoft.

“Một người bạn của tôi đến thành phố nghỉ hè và tôi gọi cho Jeff để hỏi xem có thể nhận cô ta không,”

– Lovejoy kể. “Jeff trả lời ngay lập tức: ‘Anh thì sao? Anh làm gì vào mùa hè này?’” Lovejoy đến Bellvue để nói chuyện với Bezos. “Không phải là cuộc phỏng vấn thực thụ. Jeff biết tôi đã được tuyển vào D. E. Shaw & Co., thế là anh nghĩ ra là tôi cần thiết cho Amazon. Vì thế, về cơ bản thì tôi nhận làm thêm trong mùa hè ở Amazon. Ban đầu Jeff muốn tôi làm việc 50 giờ/tuần, cam kết làm việc toàn thời gian ở Amazon. Tôi chỉ muốn làm 20 giờ/tuần thôi. Cuối cùng chúng tôi chốt lại ở mức 35 giờ/tuần. Tôi được tuyển để trở thành biên tập viên và viết một ít lời giới thiệu sách, làm bất cứ thứ gì [những công việc vặt thì rất cần thiết], tuyển một người vào cuối kỳ nghỉ hè để thay thế và huấn luyện cho người đó.”

Hai tháng sau, Lovejoy quyết định không đi dạy nữa và cùng chia sẻ số phận của anh với Amazon.com. Hiểu theo luật thì Lovejoy là nhân viên thứ sáu bởi Tom Schoenhoff tham gia công ty lúc Lovejoy đang là nhân viên bán thời gian. Cả hai người đều có lý do chính đáng để trở thành nhân viên thứ năm của Amazon.com.

Mặc dù rộng rãi hơn so với cái gara ở Bellevue, không gian văn phòng tại Đại lộ Số 1 lại là một mớ

hỗn tạp. Ngay khi nhóm chuyên đến, họ bỏ ngói trần đi, khoan tường chỗ bên trên trần lợp ngói và luôn cáp mạng qua, gồm cả đường dây kết nối mạng Internet T1, chúng được treo lủng lẳng trên trần nhà. Một cái kệ kim loại rẻ tiền để đựng CC Motel, hub truy cập Internet và bộ định tuyến (router). Hệ thống điện thoại được một nhà thầu độc lập cài đặt.

Lauralee Smith, thư ký đặc biệt chuyên lo về các đơn đặt hàng cho Amazon.com trong một thời gian ngắn, nhớ lại là khi có mặt tại tòa nhà Color Tile, cô nghĩ: “Đối với một công ty kỹ thuật cao và có tầm nhìn xa như vậy thì vị trí địa lý hiện tại đúng là không làm cho người ta thích thú lắm. Nó là tập hợp các văn phòng rất tồi tàn, cho bạn có cảm giác như bị quán tạm bằng băng keo.”

Không gian chừng 140 mét vuông dành cho nhà kho chẳng dùng làm gì ngoài việc chứa vài cái kệ với mấy trăm quyển sách, đôi ba cái bàn bàn với đồ đóng gói, cái cân, một thiết bị thư tín hiệu Pitney Bowes. Nhìn kỹ những tiện nghi kém ấn tượng này, Kaphan nói vui: “Tôi không biết liệu đây là sự thảm bại tuyệt vọng hay sự lạc quan không tin nổi.”

Dù tỏ ra “lạc quan không thể tin nổi” nhưng Bezos thừa nhận: “Chúng tôi không kỳ vọng nhiều lúc mới bắt đầu và nghĩ rằng phải mất một thời gian rất, rất dài để khách hàng có thói quen mua hàng trực tuyến.” Anh cố gắng thương thảo với Ingram và Baker & Taylor để công ty mới ra lò của mình được đặt mua ít hơn con số tối thiểu cần thiết là 10 quyển. “Chúng tôi hỏi xem có thể trả phí là 20 USD hay bất cứ là bao nhiêu tiền để mua một quyển sách hay không. Chúng tôi không muốn đi mua quyển sách đó tại Barnes & Noble bởi chúng tôi muốn thử nghiệm thực tế và áp dụng hệ thống của chúng tôi,” – Bezos nói. Các nhà phân phối khăng khăng giữ nguyên tắc đặt hàng ít nhất 10 quyển sách.

Một phần của sự không sẵn lòng này có lẽ là do họ không hiểu rõ những gì mà Jeff đang cố gắng làm. Như John Ingram, chủ tịch công ty Ingram Book Co., đã nói với tờ *Washington Post* năm 1998: “Trước năm 1995, tôi không chắc mình biết Internet là gì.”

Amazon.com tìm ra lỗ hổng trong chính sách của Ingram. “Hóa ra cả hai nhà bán sỉ buộc bạn phải đặt hàng 10 quyển sách,” – Bezos nói. “Nếu bạn đặt



10, nhưng chín quyền trong số đó không có trong kho, họ sẽ chuyển cho bạn 1 quyền. Cả hai nhà bán sỉ đều quảng cáo có bán một quyền sách ít người biết đến về địa y, nhưng thật ra họ không có nó. Vì thế, chúng tôi thử trên hệ thống của mình bằng cách đặt hàng 1 quyền, và phát hiện được chín bản của quyền sách này.

Những ngày mới thành lập, một nguyên tắc chủ yếu trong mô hình bán lẻ của Amazon.com là công ty sẽ có rất ít hay không để hàng tồn kho, bởi tồn kho phải trả tiền (sau này chúng tôi thấy Bezos nhanh chóng từ bỏ ý tưởng này và thay đổi hoàn toàn cách kinh doanh). Vào đầu thập niên 1990, để giảm chi phí tồn kho, rất nhiều nhà bán lẻ truyền thống đã làm việc với các nhà cung cấp để phổ cập hệ thống gọi là “giao hàng đúng lúc.” Ví dụ hàng chỉ đến kho lúc nhà bán lẻ thật sự cần. “Chúng tôi thực hiện đúng phương châm ‘giao hàng gần như đúng lúc,’” – Barton-Davis nói. “Nói cách khác, chúng tôi không có những quyền sách bạn muốn, nhưng lại có thể giao chúng rất nhanh.”

Người bi quan không khó đưa ra lý lẽ thuyết phục rằng Amazon.com không cung ứng hơn một

triệu tên sách (như ban đầu công ty đã tuyên bố), nhưng Amazon.com có thể bán cho khách hàng bất cứ quyền nào trong số hàng triệu tên sách đó – giống như bất cứ cửa hàng thật hay ảo nào có thể làm.

Trước khi Amazon.com đủ sức tung trang Web ra thị trường, công ty rất cần nguồn tiền mới. Tháng Bảy năm 1995, theo hồ sơ công, công ty (ghi là Bezos) bán 847.716 cổ phiếu từ cổ phần chung với giá là 0,1717 USD cho Gise Family Trust, với Jacklyn Gise Bezos là người được ủy thác và thừa hưởng. Số tiền bán được là 145.553 USD. “Chúng tôi không đầu tư vào Amazon, chúng tôi đầu tư vào Jeff,” – Jackie nói. Cũng tháng đó, cá nhân Jeff đứng ra bảo đảm thực hiện những nghĩa vụ của công ty dưới một tài khoản nhà băng thương nhân với ngân hàng Wells Fargo; tháng Tư năm 1995, cá nhân anh đứng ra bảo đảm cho thẻ tín dụng của công ty.

Thời điểm ra đời của Amazon.com rất tuyệt vời bởi mùa hè năm 1995 là thời gian lý tưởng để tung ra trang Web mới. Nếu họ tung ra một năm trước đó, sẽ không có đủ lượng máy tính cá nhân nối kết Internet để giữ cho công ty hoạt động sôi nổi; một năm sau thì khó vượt qua được sự cạnh tranh. Mùa hè năm 1995,

với cơ sở hạ tầng của Web đã sẵn sàng, vài bước phát triển quan trọng đã chuyển trang Web từ trang tạp chí trực tuyến tĩnh hay cửa hàng thành phương tiện truyền đạt tương tác thân thiện với người sử dụng. Đến tháng 4, Silicon Graphics phát hành Web Space, có chứa VRML (Virtual Reality Modeling Language), tạo ra trình duyệt Web đầu tiên có khả năng thể hiện những cảnh ba chiều (HTML chỉ tạo ra môi trường hai chiều). Một việc có ý nghĩa hơn xảy ra trong vài tháng sau đó là Sun Microsystems phát hành Java, ngôn ngữ lập trình an toàn, làm cho tất cả các loại ứng dụng hay nội dung tương tác nào (như hoạt họa) có thể hoạt động được trong trang Web. Bằng cách giao tiếp với tất cả các hệ điều hành như nhau, một ứng dụng nhỏ của Java (còn gọi là applet) có thể chạy trên Windows, trên Macintosh, hay trên một máy trạm UNIX. Với việc mở rộng băng thông thành 128kp/giây vào năm 1995, cả hình ảnh và âm thanh có thể dễ dàng chuyển tải vào Web. Cũng mùa hè đó, Netscape đưa ra trình duyệt Navigator 2.0, ngay sau đó trở thành trình duyệt được sử dụng trên gần 10 triệu máy tính. Khi Netscape, công ty trước đây không hề làm ra xu lợi nhuận nào, đã chào bán cổ phiếu công khai ban đầu (IPO) vào ngày chín tháng Tám năm 1995, giá cổ phiếu tăng vọt lên hơn

100% so với giá chính thức đưa ra ban đầu – kết thúc ngày với mức vốn hóa là 2,7 tỷ USD.

Qua việc xuất hiện tung bưng của Netscape, Internet đã xâm nhập vào ý thức cộng đồng người Mỹ. Điều có ý nghĩa hơn đối với Amazon.com là việc chào bán cổ phiếu công khai ban đầu (IPO) thành công đã chỉ ra cho thế giới đầu tư thấy cổ phiếu của một công ty trên Internet có thể – cũng như nên – được đánh giá không phải trên thành tích quá khứ, mà trên sự hứa hẹn mơ hồ nhưng hấp dẫn của tương lai trực tuyến hoàn toàn khác với những gì truyền thống, nơi mà tất cả những luật lệ đều bị phá vỡ. Bất kỳ ai biết dặt lên câu chuyện hay nhất sẽ trở thành người thắng cuộc, và không ai có thể kể câu chuyện hay hơn, hấp dẫn hơn Jeff Bezos và công ty Amazon.com. Chiến lược của anh là gạt hái được điều to lớn một cách nhanh chóng – PHÁT TRIỂN THẦN TỐC – sẽ biến họ thành những người thụ hưởng lợi nhuận lớn nhất của thương hiệu Tư duy Mới.

Ngày 16 tháng Bảy năm 1995, trang Web Amazon.com đã được tung ra. Khi người dùng truy cập vào trang Web, họ thấy ở góc phía trên bên tay

trái màn hình máy tính là logo đầu tiên của Amazon.com – một chữ “A” xanh nước biển hình kim tự tháp cụt ngọn. Từ phía đáy lên trên khoảng giữa của chữ thể hiện một dòng sông đang chảy, dòng sông rộng ở phía đáy và hẹp lại một cách đáng kể phía đỉnh. Nhìn cách này nó giống hình chữ A. Nhìn cách khác, nó lại giống dòng sông đang chảy. Ngay bên dưới chữ A là dòng chữ: “Cửa hàng sách lớn nhất thế giới.”

Trang mở chủ yếu là một danh sách thông tin bằng văn bản với những thanh điều hướng văn bản ở trên đỉnh và dưới đáy của trang. Trên đỉnh của trang có dòng chữ: “Chào mừng đến với sách của Amazon.com! Hãy tìm kiếm trong một triệu tên sách. Tận hưởng giá rẻ.”

Nét nghệ thuật duy nhất là cái logo và trang bìa của một quyển sách nổi bật, là phần phải thay đổi hằng ngày gọi là “Spotlight” (tiêu điểm). Trong những ngày đầu này, chỉ những quyển sách đủ tư cách được chọn xuất hiện trên “Spotlight” thì mới kèm theo nhiều nội dung, ví dụ như bảng tóm tắt, các bài phê bình, thông tin tác giả v.v... Những quyển sách này luôn được giảm giá từ 20 đến 30% – so với

việc giảm 10% của tất cả những sách khác. Không lạ gì là những quyển sách bán chạy và “Tiêu điểm” được khách hàng rất yêu thích. Trong những tháng tiếp theo, công ty đã thuê những nhà biên tập sách có kinh nghiệm chịu trách nhiệm cho phần “Tiêu điểm” và những phần khác. Người biên tập cho “Tiêu điểm” đầu tiên là Jonathan Kochmer đã “thực sự đặt vào đó rất nhiều tình cảm,” – Lovejoy nhớ lại. “Mỗi ‘Tiêu điểm’ sẽ có một chủ đề và mỗi ngày là sự thay đổi mới. Và nếu những quyển sách Jonathan muốn đặt “Tiêu điểm” nhưng không có bài bình luận, anh sẽ viết nhanh một bài. Vì thế, [Tiêu điểm] thay đổi từ vị trí chỉ là tập hợp các quyển sách có kèm bình luận được chọn ngẫu nhiên trở nên còn hơn một mục xã luận.”

Bezos, Kaphan và Barton-Davis là những người đề xướng cho những trang Web súc tích, và thường dùng thuật ngữ đã trở nên rất phổ biến trong thương mại điện tử là “mua sắm không ma sát” ví dụ như giữ cho toàn bộ quá trình mua sắm càng nhanh và đơn giản càng tốt. Khách hàng truy nhập, tìm những thứ mình muốn rồi mua nó, quá trình hoàn tất chỉ trong vòng đôi ba phút.

Amazon khai thác những khả năng tìm kiếm nâng cao của Web bằng cách cho phép người dùng thực hiện các việc tìm kiếm theo tác giả, tựa đề, chủ đề, ngày xuất bản và những từ khóa thông qua toàn bộ danh mục và sau đó thu hẹp phạm vi tìm kiếm hơn nữa. Thêm vào công cụ tìm kiếm cơ bản, Amazon.com cung cấp thêm hai dịch vụ cho người dùng đó là Editors (Nhà Biên tập) và Eyes (Cái nhìn). Với Editors, những biên tập viên tại gia của Amazon.com sẽ cung cấp cho khách hàng những gợi ý về các quyển sách hay – lấy cơ sở là việc mua hàng trước đó của khách hàng – mà những biên tập viên này đã đọc từ các mục xem trước sách hay những bài phê bình nâng cao. Eyes báo trước cho khách hàng sự có mặt các quyển sách của các tác giả mà họ yêu thích hay chủ đề mà họ quan tâm. Ví dụ, người sử dụng dịch vụ có thể được tự động báo cho biết khi quyển sách mới của John Grisham xuất hiện, hay nếu có một dịch vụ sách mới trên thị trường.

“Điều gắn kết tất cả lại với nhau là ngôn ngữ tìm kiếm được xác định bên trong toàn bộ hệ thống, cho phép bạn chuyển những yêu cầu vào bên trong hệ thống qua những biểu mẫu chuẩn,” – Barton-Davis nói. “Vì thế, khi bạn vừa mới hoàn tất việc tìm kiếm

nào đó, hệ thống sẽ biết yêu cầu này là gì. Khi một khách hàng nói với bạn: “Tôi muốn được cho biết về những quyền sách như vậy trong tương lai,” hệ thống sẽ lấy thắc mắc này và găm sẵn nó ở đâu đó. Để tới đó và những tôi tiếp theo nó sẽ lấy thắc mắc đó cho chạy lại trong cơ sở dữ liệu [của các quyền sách], giống như là tự bạn vừa gõ vào vậy.”

Bezos đưa ra lời thách thức về sự tương tác đối với các tiệm sách truyền thống. “Không phải chúng tôi đang thay thế các cửa hàng bán sách,” – anh nói trong một cuộc phỏng vấn năm 1995. “Một trong những điều thú vị về sách như một sản phẩm là người ta đi đến hiệu sách phần vì người ta muốn mua sách, phần khác vì người ta muốn đặt chân đến một nơi dễ chịu. Đó là thách thức khiến tất cả những cửa hàng sách tương tác phải làm sao tạo trang Web trở nên càng hấp dẫn càng tốt.

Chẳng bao lâu công ty được trả tiền từ vị khách hàng đầu tiên. “Thật là thích thú khi bạn có người khách hàng đầu tiên mà không phải là người thân,” – Bezos nói vui. Khi đơn đặt hàng đến, “Tất cả nhân viên đều nói: ‘Các anh có biết người này là ai không? Tôi không biết người này. Đây, còn anh? Anh biết



người này chứ?”

Barton-Davis cho rằng sẽ là một ý kiến tuyệt vời nếu có máy đo cho biết trang Web hoạt động sôi nổi như thế nào. “Nhờ nó mà chúng ta theo dõi được việc buôn bán vào cuối mỗi ngày hay mỗi tuần,” – anh nói. “Sẽ thám thía hơn rất nhiều nếu ta biết được một thương vụ đang diễn ra ngay lúc này. Nếu hôm nay cứ mỗi phút diễn ra một vụ, tuần tới sẽ là 10 giây thì quả là điều rất tốt về mặt tâm lý.”

Cuối cùng anh mã hóa máy chủ Web, để mỗi khi công ty thực hiện thương vụ nào, một lệnh gửi tin lên tất cả các màn hình máy tính trong công ty, tạo nên một tiếng BEEP! và thông điệp trên màn hình lúc nào cũng nhấp nháy lượng giao dịch và số sách đã bán được. Hễ nghe một tiếng BEEP, người của Amazon.com reo lên chúc mừng.

Chỉ được một thời gian thôi

Mấy ngày đầu chỉ diễn ra nửa tá giao dịch, tiếng BEEP là điều gì mới mẻ thú vị. Nhưng khi đơn đặt hàng bắt đầu dồn đến thường xuyên hơn, trò vui này nhanh chóng chấm dứt. “Thật ngạc nhiên khi tần số

thấp (của việc bán hàng) là cần thiết.” Tôi cứ nghĩ sẽ rất vui nếu chúng cách nhau độ 10 giây. Song hóa ra nếu cứ năm hay 10 phút lại có tiếng BEEP sẽ dễ làm gián đoạn những gì bạn đang làm trên màn hình máy tính. Hoặc nó diễn ra trên cửa sổ, che mất tầm nhìn nhưng bạn vẫn nghe thấy nó mà không phân biệt được với các tiếng beep khác. Bạn sẽ tự hỏi: “Chuyện gì đây? Mình có làm gì sai không?”

Ba ngày sau khi ra mắt, Amazon.com nhận được e-mail của ai đó từ Yahoo!, cũng là một công ty mới toanh trên Internet. Người bên Yahoo! thích Website Amazon.com và hỏi xem họ có thể đưa nó vào mục “Điều thú vị” trên Yahoo! không. Lúc đó, đây là trang được truy cập nhiều nhất trên Internet. “Anh ta nói chúng tôi sẽ được truy cập rất nhiều, và nếu bây giờ không phải là lúc kéo mọi người tới Website, chúng tôi có thể chờ một tháng nữa hoặc bất cứ khi nào chúng tôi muốn,” – Bezos nhớ lại. “Ngày nay, nếu muốn Yahoo! làm điều tương tự, bạn sẽ phải trả họ 10 triệu USD.” Vậy mà hồi đó chỉ qua trao đổi e-mail. Thế là bảy tám người chúng tôi ngồi lại với nhau, vừa ăn món Trung Hoa vừa thảo luận xem chúng tôi đã sẵn sàng cho điều theo cách diễn tả của Shel Kaphan là: “Rót dòng thác qua cái phễu

nhỏ". Chúng tôi bàn mất năm phút rồi đồng thanh: "Được, chúng tôi chấp nhận".

Kaphan tiên đoán như thần, đơn đặt hàng như dòng thác tràn qua chiếc phễu nhỏ. Tuần đầu tiên Amazon.com kinh doanh, công ty nhận vào các đơn đặt hàng trị giá 12.438 USD nhưng chỉ giao được số sách trị giá 846 USD. Tiếng "beep" bán hàng sau một tuần đã được tắt đi và thay bằng văn bản hiện thường xuyên trên màn hình, xuất hiện bất cứ lúc nào nếu có ai muốn xem tình hình giao dịch trong một giờ hay năm phút trước đó. Tuần tiếp theo công ty nhận vào 14.792 USD đặt hàng và chỉ giao được 7.302 USD tiền sách.

Thoạt đầu khối lượng đủ để mỗi ngày lấy hàng một lần từ các đại lý sách bán sỉ. Song điều đó bắt đầu thay đổi, Amazon.com đạt đến ngưỡng nếu công ty không bắt đầu chạy chương trình nhận đặt hàng từ 10 giờ 30 sáng, họ sẽ không đủ thời gian làm xong việc này trong ngày – bởi họ phải dùng chung một máy để kiểm tra số thẻ tín dụng cùng những thứ khác.

Dù số đơn đặt hàng là tương đối nhỏ, nó vẫn là lớn lao so với điều công ty mong đợi. "Kế hoạch kinh

doanh của chúng tôi thậm chí bắt đầu không giống với những gì đang thực sự diễn ra,” – Bezos nói. “Tôi nghĩ điều chúng tôi đã bỏ lỡ là Internet được hình thành dành riêng cho những người sớm đón nhận nó tại thời điểm đó. Cho nên tất cả những người tham gia trực tuyến, dù chỉ là con số khá ít ỏi so với hôm nay, nhưng đúng là những người muốn thử nghiệm những điều mới mẻ.”

Là nhà bán lẻ sách trực tuyến hàng đầu, Amazon.com nhanh chóng trở thành một trong những Website thương mại nổi tiếng, được sử dụng và biểu dương rộng rãi nhất, cung ứng điều mà công ty gọi là “sự tuyển lựa có thẩm quyền” của hơn một triệu tựa sách với giá cạnh tranh. Dù công ty luôn lập danh sách 1,5 triệu tựa sách trên trang Website, chỉ có một triệu quyển là được giao dịch thật sự. Một cựu nhân viên cho biết họ làm vậy để sau đó công ty có thể tuyên bố là đã thêm vào 400 ngàn tựa mới). Trong tháng đầu tiên trực tuyến, Amazon.com giao hàng khắp 45 quốc gia và 50 bang. Đến khoảng tháng Mười, công ty đánh dấu ngày đầu tiên đảm nhận 100 đơn đặt hàng. Gần một năm sau là 100/giờ. (Sau cùng 100 đơn đặt hàng trên phút đã trở nên bình thường). Các khách hàng đang tìm những quyển

ít người biết đã nhiều năm và khi sách đến tay họ đều báo cho bạn bè biết.

Và công việc còn dồn dập hơn khi Netscape đưa Website Amazon.com vào trang yêu thích “Điều mới mẻ.”

“Tôi nghĩ quan trọng là đừng xem thường vận may trong kinh doanh,” – Nicholas nói.  
“Amazon.com bắt đầu bằng vốn A. Năm 1995, có rất nhiều danh sách các Website xếp theo thứ tự chữ cái, và Amazon.com luôn đứng đầu danh sách. Theo tôi đó là điều hết sức quan trọng.”

Trong số 1,1 triệu tựa sách Amazon.com “giao dịch,” 300.000 quyển bán tại Ingram and Baker & Taylor đều được chiết khấu 10%, và khoảng 20 tựa sách bìa mềm và bìa cứng hàng đầu được giảm 30%. Một nhóm sách đặc biệt được tuyển bởi nhân viên giảm đến 40%. Dĩ nhiên phí giao nhận cho mỗi quyển là 3,95 USD tính vào các khoản chiết khấu trong những đơn đặt hàng nhỏ, song đối với những ai mua vài cuốn một lần, giá của Amazon cạnh tranh với khoản chiết khấu “sâu” vốn dĩ là chuyện bình thường tại Borders, Barnes & Noble và những hệ

thông toàn quốc khác. Amazon.com còn tính thuế bán hàng tiểu bang với những khách hàng thuộc bang Washington. Mặt khác, Amazon cũng mất cả tuần để giao một quyển không thuộc hàng bestseller và thậm chí còn lâu hơn với những sách ít tiếng tăm.

Hồi đó các đơn đặt hàng phát sinh lắm chuyện tò mò tức cười. Dạo tháng Tám, một khách hàng đặt một tá sách chỉ có manh mối chung là chữ “Marsha” xuất hiện trong mỗi tựa. Tên khách hàng không phải là Marsha. Tháng Chín, trong một lần giao hàng nhầm, một tấm ảnh lớn chụp toàn khoa bệnh về da thật đẹp được gởi nhầm cho một khách hàng. Tất nhiên người khách hàng này gởi trả, nhưng lại thú nhận trong e-mail: “Tôi vừa sợ vừa thích thú ngắm tấm ảnh ấy mấy ngày trời.” (Trong bốn năm sau, cũng người khách hàng này đặt gần 100 đơn đặt hàng).

Hàng tuần, các nhân viên thu thập danh sách khoảng 20 tựa kỳ cục nhất trong các đơn đặt hàng, và Bezos sẽ trao giải thưởng cho tựa nào lý thú nhất. Đây là mấy ví dụ: “Huấn luyện Cá vàng bằng kỹ thuật huấn luyện Cá heo,” “Làm thế nào thành lập một đất nước của riêng bạn,” và “Cuộc sống không bạn bè.”

Các lập trình viên là Kaphan và Barton-Davis lấy làm hài lòng vì dù doanh số đang tăng vùn vụt, hệ thống vẫn chạy ổn và họ dễ dàng xác định khu vực cần được hiệu chỉnh. “Đó là nhờ chúng tôi chú tâm đến kỹ thuật của hệ thống và thực hiện theo hướng đón đầu phát triển,” – Barton-Davis nói. “Chúng tôi đã mắc nhiều lỗi. Rồi các lập trình viên và kỹ sư mà công ty nhận vào đã chỉnh những lỗi đó vì họ am hiểu sâu một số chương trình – như Oracle chẳng hạn – hơn chúng tôi, hoặc họ có thể dành nhiều thời gian hơn chúng tôi nhằm tập trung vào vấn đề nào đó. Tôi tin rằng những quyết định về thiết kế mà chúng tôi đã chọn từ đầu thật sự dọn đường cho công ty tăng trưởng ngoạn mục.”

Trong mấy tuần lễ đầu tiên ấy, công ty chưa sẵn sàng cho khối lượng hàng bán ra lớn lao. Công ty không thuê ai lo việc đóng gói. “Chúng tôi cố hình dung làm thế nào có đủ băng thông để thuê thêm người làm việc này,” – Bezos nhớ lại. “Đêm nào chúng tôi làm việc cho mãi tới nửa đêm để chuyển đi 100, 200, 300 gói hàng một ngày. Thế là mọi người phải xúm vào giúp.” Tệ hơn nữa là không có bàn đóng gói, nên mọi người phải lui cui đóng gói sách trên sàn bê-tông, dán bằng CoreSeal là loại sản phẩm

giấy cứng tự dính vào nhau mà không dính vào sách. “Công việc oằn lưng,” – Bezos nói. “Đầu gối chúng tôi ê ẩm.”

Chẳng mấy chốc Bezos phải bảo Nicholas Lovejoy: “Chúng ta phải lo chuyện này thôi. Phải mua đệm đầu gối.” Lovejoy “nhìn tôi như thể tôi là người Sao Hỏa,” – Bezos kể. “Nhưng tôi rất nghiêm túc. Đó là giải pháp tôi chợt nghĩ ra.” Rồi Lovejoy bảo: “Thế còn mấy cái bàn đóng gói?” “Tôi cho đó là ý tưởng thông minh nhất từng nghe được trong đời,” – Bezos bật cười khi nhớ lại. “Nó quả thực cải thiện rất tốt mọi việc.”

Hồi ấy với một nhóm nhân viên, mỗi người làm mỗi thứ một chút, dù là đóng gói sách hay trả lời e-mail cho khách hàng. Tất cả e-mail đều qua địa chỉ Amazon.com duy nhất, được nối vào hệ thống và có người phải trả lời – thường là chính Bezos. “Mọi người làm việc chăm chỉ, triền miên, nhưng chúng tôi được ăn hai bữa trưa,” – Lovejoy nói. Họ ngồi quanh các bàn lớn mà Kaphan đem theo từ California (nó không vừa với nhà của anh ở Seattle) “và tha hồ triết lý mọi chuyện trên đời. Chúng tôi như bị thôi miên bởi những khía cạnh khác nhau của kinh doanh:



trang Website, những vấn đề cá nhân.”

Lauralee Smith nhớ lại những chuyện bên lề. Thay vì mua hoặc thuê máy photocopy và đặt tại công ty, tất cả việc nhân bản được thực hiện tại cửa hiệu PrintMart, ở cách đó mấy tòa nhà. “Tôi không có xe hơi, thế là một tuần mấy lần, tôi đi bộ ôm theo một đống giấy tờ băng qua đường ray chờ đến lượt rồi lại mang tất cả các bản sao chép đi ngang đường ray trở lại,” – Smith nhớ lại. “Đó là loại công việc khi bạn cần các thiết bị văn phòng, bạn hãy tự lo rồi đến cuối tháng đưa họ hóa đơn và họ gộp vào chi phiếu của bạn. Đó là cách làm việc rất khác lạ.”

Để vận hành nội dung Website, nhân viên công ty phải nghiên cứu 10 quyển sách mới mỗi tuần trong khoảng hơn chục các thể loại sách bán lẻ – tiểu thuyết, kinh doanh v.v... Ban đầu toàn bộ nội dung tổng quát của từng quyển sách trên Website, được cung cấp theo CD-ROMs do các nhà phân phối và xuất bản kèm theo, và được tập hợp vào một vụng tập. Song thông tin không lấy gì làm nhiều ngoài dữ liệu về thư mục như tựa sách, tác giả và thời gian xuất bản. Đối với những thông tin thêm vào, Lovejoy thường xuyên đến Elliott Bay Book Company, hiệu

sách huyền thoại tọa lạc tại khu vực quảng trường Pioneer Square, ở cuối Đại lộ Số 1 cách bản doanh mới của Amazon.com chừng một dặm. Tại Elliott Bay, anh nghiền ngẫm sách và ghi chú từ tờ bìa bọc ngoài.

Để thêm các yếu tố đồ họa, Lovejoy quét các bìa sách bằng máy quét HP mới mua và viết vài phần mềm để xử lý phần đồ họa này. Còn việc trang trí mỹ thuật cho trang, anh xếp đúng vài quyển sách với nhau – một quyển dựng nghiêng tựa các cuốn kia – rồi quét các gáy của chúng. “Đó là phần đồ họa cơ bản mà tôi chắc các họa sĩ thiết kế nhìn thấy sẽ phát hải lên, song nó điềm xuyên cho trang Website vốn chỉ có cái logo, còn toàn là chữ,” – anh nói.

Đến lúc có người đưa ra ý tưởng chọn riêng những quyển sách để quảng cáo đặc biệt cho một nhà xuất bản. “Nhà xuất bản sẽ bán sách cho chúng ta với chiết khấu cao hơn, chúng ta sẽ giới thiệu nó nhiều nơi trên trang Web nhằm quảng bá sâu rộng hơn,” – Lovejoy nói. Để thử nghiệm ý tưởng, anh chọn hủ họa một cuốn sách có nhiều ảnh đẹp có tựa *Một trăm năm xướng ghi-ta Gibson* và bỏ ra mấy tuần viết năm trang trên Web cho quyển sách, gồm cả bài

phông văn tác giả. “Tôi cố quét toàn bộ đoạn văn đầu bằng phần mềm nhận diện văn bản, nhưng hồi năm 1995 chương trình chạy không tốt lắm. Thế là tôi cố gõ nhập chương đầu; chỉ một cuốn sách mà có bao nhiêu là dữ liệu. Tôi nghĩ chắc có lý do chính đáng nào đó người ta mới muốn mua quyền sách này. Nó rất đẹp với bao nhiêu ảnh chụp tuyệt vời, tôi cho nó xuất hiện khắp nơi. Sáu tháng sau chúng tôi bán được bản đầu tiên. Rõ ràng là không thành công.”

## KINH NGHIỆM AMAZON

Ngoài việc cung cấp cho khách hàng khả năng tiến hành tìm kiếm quyền sách hay tác giả đặc biệt nào đó, tự do duyệt những quyền mà công ty tuyển riêng nhằm làm nổi bật, và cơ hội mua những quyền bán chạy mới nhất, Amazon.com còn đẩy mạnh ý tưởng tạo ra một *cộng đồng* khách hàng. Công ty nuôi dưỡng tình cảm nối kết này qua việc khích lệ người đọc viết và phổ biến những bài điểm sách (Amazon.com sẽ đưa lên Website). Sự “tham gia của cử tọa” này cho người đọc cảm giác họ đang góp phần vào tính hoàn hảo của thông tin trên Website. Các tác giả sách không bị bỏ quên trong phương trình này; họ được mời tham gia qua việc trả lời một loạt

câu hỏi phỏng vấn trực tuyến. Như đã lưu ý trước đó, khách hàng cũng có thể đăng ký những dịch vụ cá nhân như Eyes và Editors, tham gia vào việc quảng bá và kiểm tra tình trạng đặt hàng.

Quy trình đặt hàng rất nhanh chóng; khách hàng chỉ việc “click” vào cái nút để cho sách vào giỏ hàng ảo của mình. Nếu anh ta đổi ý, anh ta dễ dàng lấy sách ra khỏi giỏ trước khi quyết định lần cuối mua hay không mua, chẳng khác nào tại một hiệu sách truyền thống. Khi mua xong, khách hàng chỉ phải “click” lên nút “mua” cho biết số thẻ tín dụng, và chọn phương thức giao hàng trên menu, gồm cả những lệnh giao hàng qua đêm hay quốc tế đa dạng. Gói quà cũng là dịch vụ được tính đến. Quy trình đặt này xem ra rất thông thường đối với hiện nay, nhưng vào dạo mùa hè năm 1995 nó thật sự mang tính cách mạng vì sự đơn giản của nó.

Không giống nhiều nhà bán lẻ trên Web khác, Amazon.com có một hệ thống giúp các đơn hàng được lưu lại, đăng ký và xử lý cùng một lúc và tức thì. Khách hàng được báo ngay cho biết tình trạng của đơn đặt hàng, giao hàng mất bao lâu, chi phí vận chuyển và bao nhiêu tiền thuế mua (chỉ riêng với cư

dân bang Washington) phải trả. Công ty liền gửi e-mail xác định tất cả các chi tiết đã nêu trước đó; e-mail tiếp theo cho khách hàng biết hàng mua đã được vận chuyển. Bằng cách dùng mật khẩu Amazon.com của riêng mình, khách hàng có thể sử dụng Website Amazon.com theo tình trạng đặt hàng của mình thông qua những dịch vụ giao hàng đa dạng như UPS và Airborne. Hệ thống này giảm thiểu tối đa chậm trễ và thông tin giao dịch sai, giúp quảng bá uy tín Amazon.com với dịch vụ khách hàng rất tận tâm.

“Việc điều hành trên trang Web rất, rất tốt, và trang Web cũng rất nhẹ nhàng, thông suốt,” – Craig Danuloff, người sáng lập của iCat, một công ty phần mềm thương mại điện tử nói. “Một phần là phải giữ sao cho đơn giản. Tính thích nghi với công việc của chúng thật hiếm có. Nó đã thực hiện đúng những gì cần làm. Đến nay thất bại lớn nhất của các Website thương mại là quá đơn giản. Nói cách khác, chúng không thỏa mãn nhu cầu của người dùng; khi bạn muốn mua cái gì, bạn không biết phải làm sao.” Trong những ngày mới mở ấy, Amazon.com ghi được nhiều điểm tích cực đối với cử tọa Web nói chung, những người “vừa dễ tha thứ vừa ít khoan dung

nhất,” – Danuloff nói. “Họ không quan tâm chuyện chậm hay rớt mạng vì họ biết chuyện [tình trạng kỹ thuật của Web hồi đó mà]. Song nếu tôi tệ về mặt hệ thống mà bạn chẳng chịu khắc phục, họ sẽ vào các diễn đàn và xẻ thịt bạn ra.”

Ngay ngày đầu Bezos đã biết Amazon.com phải thiết lập tính trung thành của khách hàng. Thoạt đầu chính sách trả lại hàng là khách có thể gửi trả sách trong vòng 15 ngày, nhưng sau kéo dài ra đến 30 ngày. Thật ra Bezos cứ nhất quyết bám vào phương châm “khách hàng luôn luôn đúng,” điều này đôi khi khiến Kaphan và Barton-Davis thất vọng.

Ví dụ, vừa ra mắt trang Web xong, công ty nhận một đơn hàng từ vị khách sống ở nước ngoài. Khách gọi cho Amazon.com khoản đặt hàng nhưng không đúng số tiền. “Thế là anh ta hủy một phần đơn hàng, nên lúc đó chúng tôi nợ anh ta tiền,” – Barton-Davis nhớ lại. “Nhưng rồi anh ta quyết định đặt mua thêm một số sách. Anh ta muốn nhập đơn hàng đó vào đơn hàng đã đặt trước đó và muốn trả bằng số còn lại trước đó và khoản đặt hàng mới.

Phản ứng của Jeff trước trường hợp này là phải

chiều theo ý khách. Không có ngoại lệ trong chuyện này. Điều ngoại lệ duy nhất là khi có ai đó đòi hỏi điều không thể thực hiện là bởi đó là điều bất khả về mặt vật lý. Bằng không chúng ta phải tạo ra phần mềm đáp ứng đúng yêu cầu của khách hàng.”

Khi các đơn hàng đầu tiên bị trả lại, công ty không có phương tiện để xử lý và lưu giữ chúng. “Chúng tôi gửi yêu cầu cho Shel, người sẽ đi thẳng vào kho dữ liệu và cập nhật chúng,” – Lovejoy nói. “Từ góc độ kế toán thì đây đúng là ác mộng. Shel giúp xác định cách xử lý sự phát triển của phần mềm để thích ứng những yêu cầu về kế toán và vật lý để điều hành một kho hàng, như là việc xử trí hàng do khách trả về, cách giải quyết hàng trả về cho nhà phân phối, cách xoay xở khi sách hư hại hay bị đánh cắp. Điều gì xảy ra khi một quyển sách biến mất? Và khi nó tái xuất hiện?”

Dù tất cả những chuyện ngẫu nhiên chẳng có gì mới đối với nhà bán sách lẻ, chúng lại mới toanh đối với những kẻ chập chững vào nghề đang điều hành Amazon.com. Tất cả các nhân viên thừa khai thiên lập địa ấy – không một ai có chút kinh nghiệm nào về sách, hoặc trong việc lưu kho hay phân phối bất cứ

loại sản phẩm hữu hình nào – phải tự tìm ra cách giải quyết của riêng mình. “Thật là một nơi non nớt mới mẻ mà mọi người phải tìm ra cách giải quyết đúng vấn đề,” – Lovejoy nói. “Người ta có thể làm điều đó – miễn là họ biết kết hợp đúng động cơ và nguồn năng lượng, thêm vào đó là ý chí chịu khó, thử nghiệm, mắc sai lầm và thừa nhận mình đã sai lầm. Chúng tôi thể hiện tinh thần vượt khó. Và chúng tôi biết nhiều kỹ năng. Jeff sành sỏi công việc và Mackenzie rất đổi tận tình trong kế toán cũng như mọi chi tiết.”

Vì công ty nhanh chóng phát triển, Lovejoy phụ trách việc tuyển người. Một trong những người đầu tiên anh tuyển là bạn học từ trường Reed College tên Laurel Canan, người đang làm thợ mộc cho một công ty xây dựng là Saltaire Craftsman ở Seattle. “Đừng bỏ qua đóng góp của Laurel,” – Barton-Davis nói. “Một trong những việc đầu tiên anh làm là đóng mấy cái bàn đóng gói tuyệt vời. Anh hoàn tất nhà kho để chúng tôi có chỗ thật sự làm việc. Ngay từ đầu anh là người rất nhiệt tình, bất kể việc anh phải đóng gói sách và rõ ràng là có năng lực trí tuệ để làm nhiều hơn thế.”



Theo Barton-Davis, Canan yêu cầu được phép mua cổ phiếu công ty. “Thật là một bước nhảy vọt về niềm tin. Jeff cố thuyết phục anh đừng làm thế, nhưng anh vẫn mua. Anh cam kết sẽ ở đây và làm bất cứ điều gì có thể để công việc đem lại kết quả.” Canan tiếp tục điều hành nhà kho một thời gian dài. Dù anh không có chút kinh nghiệm gì về việc này, thì cũng chẳng có ai khác ở Amazon.com có được kinh nghiệm đó.

Có được Canan lo mọi công chuyện hàng ngày trong kho, Lovejoy càng tập trung hơn vào việc tuyển nhân sự, sau cùng đem được hai người bạn nữa cũng xuất thân từ Reed College là Fred Eiden và Knute Sears. “Mặc dù việc tuyển dụng là trách nhiệm hàng đầu của tôi, đây bao giờ cũng là nỗ lực của cả nhóm. Jeff là người quyết định cuối cùng khi chúng tôi tuyển dụng ai đó,” – Lovejoy nói.

Bezos đóng cho mình một bàn giấy từ tám cánh cửa ngoài bằng gỗ ép dày gần năm phân, cao 1,8m và rộng 0,8m. Cánh cửa nặng 36 ký, bằng gỗ dán phủ pô-li-me, gắn vào bốn chân gỗ linh sam vững chắc. “Jeff đóng hai cái đầu còn tôi đóng bốn cái tiếp theo,” – Lovejoy nói. “Tôi phải chỉnh lại cấu trúc

cho cái bàn của Jeff. Jeff không đặt tam giác đúng nên ban đầu chúng hơi nghiêng ngả.” (Saltaire là công ty trước đây Laurel Canan từng làm việc, về sau được giao cho đóng tất cả các bàn giấy cho Amazon.com, tính đến nay đã đóng mấy ngàn cái).

Chiếc bàn giấy làm từ cánh cửa của Bezos rõ ràng đã trở nên biểu tượng cho tinh thần cắt giảm chi phí của Amazon.com (để dành cho khách hàng giá cả thấp nhất). Nó đã được nêu lên trong cuộc phỏng vấn thực tế rất dài với Bezos (và đã được thể hiện trong tám ảnh đăng trên tờ *Vanity Fair*).

Tháng bốn năm 1999, khi Amazon.com cho ra trang Web đấu giá, chính chiếc bàn giấy đầu tiên ấy được đem ra đấu giá để góp một phần cho Quỹ bảo tồn Cuộc sống Hoang dã Thế giới và nỗ lực bảo tồn lợi ích lưu vực sông Amazon. Cuộc đấu giá trực tuyến thật căng. Trong số những người quyết mua cho được chiếc bàn là John Doerr (không có ý chơi chữ: Doerr phát âm giống door là cánh cửa,) tổ chức đầu tư rủi ro Kleiner Perkins và giám đốc Amazon.com bạn của Bezos là Nick Hanauer. Tiền thu được là 30.100 USD. Ai là người mua được? Chính là mẹ của Jeff, bà Jacklyn Bezos.

Trong những năm khởi nghiệp, Bezos liên tục nhắc nhân viên rằng khách hàng của Amazon.com không bận tâm văn phòng hay bàn ghế nom như thế nào; anh thường xuyên củng cố đức tính cần kiệm. Tất cả bàn ghế – trừ những chiếc bàn làm từ cánh cửa – đều mua được từ các cuộc đấu giá hay bán giảm giá, hoặc bất cứ nơi nào họ tìm thấy chúng.

“Đến lúc Jeff muốn chúng tôi dán miếng nhãn nhỏ lên đồ đạc cho biết ai đã mua chúng và nhờ đó chúng tôi đã tiết kiệm được bao nhiêu. Nhưng chúng tôi không bao giờ chu tất điều đó,” – Gina Meyers, nhân viên kiểm hóa đầu tiên của công ty nhớ lại. “Anh liên tục củng cố ý tưởng là chúng tôi đừng tiêu tiền vào những thứ không cần, khi nó dứt khoát không làm lợi cho khách hàng. Đôi khi điều đó có ý nghĩa là tiêu pha thêm một ít để củng cố cái ý là chúng tôi không phung phí. Jeff có thể nói nếu [một món đồ đạc nom có vẻ rẻ tiền – ngay cả khi nó có hơi đắt một chút – chúng ta nên mua nó, bởi nó củng cố cái văn hóa chuộng giá rẻ và không phung phí tiền bạc.”

“Chúng tôi tập trung mạnh mẽ trong việc tiêu tiền vào những thứ có tác động đến khách hàng chứ

không tiêu vì chúng tôi,” – Bezos nói. “Sự giàu có của chúng ta biến mất ngay khi chúng ta không phục vụ tốt khách hàng và đó là sự thật. Điều đó từng xảy ra cho các công ty trong quá khứ... Đồ đạc của chúng ta nom ra sao không mấy may tác động đến khách hàng. Thay vì vậy, hãy tiêu tiền vào những thứ tác động đến khách hàng.”

Jeff dường như không nắm bắt tính chất mĩa mai trong phương châm ấy. Cùng lúc anh cảnh báo các nhân viên đừng phí phạm tiền bạc, anh lại điều hành một công ty phung phí cơ man nào là tiền bạc vì chính tính không hiệu quả và sự thiếu kinh nghiệm. Tuy thế, anh đang xây dựng một cái gì mà bao nhiêu các công ty khác – cả cũ lẫn mới – rất muốn ganh đua.

# Chương 6 - PHÁT TRIỂN THẦN TỐC

*Tiền là một ông thầy tồi tệ nhưng lại là người  
đầy tớ tuyệt vời.*

P.T. Barnum

Dù Amazon.com đều đặn mang lại doanh số khiêm tốn nhưng đầy hứa hẹn là 12.438 USD tuần lễ đầu và 14.792 USD tuần thứ hai, nhưng khi đến tuần thứ ba sụt xuống còn 9.548 USD – công ty nhanh chóng cạn tiền. Theo văn bản lưu tại Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái, từ ngày 5 tháng Bảy năm 1994, khi công ty được thành lập, cho đến cuối năm 1994, Amazon.com thua lỗ 52.000 USD; tổng số thua lỗ năm 1995 sẽ là 303.000 USD.

Mùa hè năm 1995 Jeff đúng là “khánh kiệt,” theo lời Eric Dillon khi đó là nhân viên môi giới chứng khoán làm việc cho công ty Smith Barney ở

Seattle. “Anh ấy cạn sạch ngân quỹ riêng, gia đình không còn khả năng [góp vốn cho công ty], và anh [sẽ] hết tiền trong vòng 45 ngày nữa.” Mọi cánh cửa như sắp đóng sập lại, “đúng là khủng hoảng trầm trọng; một giai đoạn nguy ngập cho công ty.”

Mặc cho tình thế bi đát đó, “Tôi không rõ Jeff có bao giờ lo lắng về vấn đề tài chính không, bởi anh quá tập trung vào kế hoạch công ty,” – Dillon tự hỏi. “Anh kiên định trên con đường của mình đến nỗi tự nhiên tin rằng tự nó sẽ lo cho nó.”

Để làm rõ ý thái độ tự tin đó, Bezos đã hoàn toàn sẵn sàng chờ phần còn lại của thế giới đến vây quanh ý tưởng của anh. Anh sẵn sàng và sẵn lòng mất tiền trong năm năm trước khi thu lợi nhuận, và nếu anh không thu được lợi nhuận, họ có thể lập tức tái đầu tư công ty để phát triển Website. “Có rất nhiều thói quen cần được học hỏi dành cho những ai muốn kinh doanh theo cách này,” – anh nói. “Quang cảnh những người muốn làm điều mới mẻ và hy vọng mau chóng kiếm lời thì vương vãi đầy xác chết.”

Dù tự tin đến lạnh lùng, anh quả là cần tiền. Anh nói với người bạn là Nick Hanauer – người những

muốn đầu tư từ lúc Bezos nảy ra ý tưởng – rằng: phải, quả thật anh cần vốn và sẽ quyết lấy trực tiếp từ các quỹ đầu tư rủi ro (rất có thể là từ Silicon Valley) hoặc một vòng vận động tài chính từ dân cư Seattle. Hanauer, một người dân Seattle gốc có quan hệ rộng về mặt cá nhân cũng như kinh doanh trong thành phố, nhất quyết chọn con đường địa phương và ra sức thuyết phục Bezos, người 12 tháng sống tại Seattle đã quen biết một ít dân địa phương sẵn sàng đầu tư.

Tập trung vào việc gây quỹ ở Seattle không dễ bởi vào thời điểm đó, cộng đồng đầu tư “hương hoa” trong thành phố thật nhỏ nhoi so với Silicon Valley. Chỉ trừ vài trường hợp ngoại lệ, đội quân triệu phú của Microsoft khu vực Seattle chưa triển khai hoàn toàn sức mạnh đầu tư vào các công ty địa phương mới nổi đang khát tiền.

“Hôm nay nếu bạn muốn huy động một hay năm triệu USD cho một ý tưởng hay, được quản trị tốt, tôi có thể làm điều đó cho các bạn chỉ qua mười cú điện thoại,” – Hanauer nói. “Nhưng hồi ấy thì rất khó. Bởi vì lúc ấy chưa có những Amazon.com. Ngày nay Amazon.com là biểu tượng người ta dùng để chứng minh rằng bạn có thể kiếm hàng trăm triệu USD với

khoản đầu tư “hương hoa.” Đó chính là phép ẩn dụ cho kiểu đầu tư này. Nhưng năm 1995 không phải như vậy. Thuyết phục được người ta viết tấm séc 20.000, 40.000, 60.000 hay 100.000 USD khó vô cùng.”

Hanauer bắt đầu sắp xếp các cuộc gặp gỡ cho Jeff với những nhà đầu tư tiềm năng mà cá nhân Hanauer quen biết và với những người giàu có do bạn bè của Hanauer tiến cử. Cú điện thoại đầu tiên Hanauer gọi cho Eric Dillon, một nhà môi giới chứng khoán cao ráo, tóc vàng tuổi độ ba mươi lăm, là người đã từng tham gia các thỏa thuận đầu tư vốn rủi ro khác. Dillon trả lời ngay là anh không quan tâm, song vẫn đồng ý gặp Bezos vì phép lịch sự trước sự nài nỉ của Hanauer. Dillon hoàn toàn tin rằng mối quan hệ của anh với Bezos và Amazon.com sẽ không đi xa hơn cuộc họp ấy.

Trước cuộc gặp, Hanauer quan ngại về cách ứng xử của Bezos vì, theo sự đánh giá của Hanauer, bạn anh không giỏi trong nghệ thuật hỏi tiền người khác. “Anh ấy không biết cách biểu hiện con người mình ra,” – Hanauer nhớ lại. “Jeff lúc nào cũng là anh chàng hấp dẫn. Song sức hấp dẫn đó chỉ có tôi là



nhận ra rõ nhất chứ không phải đối với mọi người. Vừa gặp Jeff Bezos tôi biết anh sẽ nổi như cồn. Nhưng nếu bạn hỏi hầu hết những người đã từng gặp anh ở Seattle hồi năm 1995 là anh có sẽ nổi như một ngôi sao nhạc rock không, e rằng chỉ có tôi là người duy nhất khẳng định điều đó.” Theo ý Hanauer, Bezos không phô diễn phẩm chất “thông minh, hoàn thiện và hết sức tập trung” của mình.

Sau lần gặp gỡ đầu tiên với Dillon, Hanauer cho Bezos hay mấy điều không ổn trong buổi ra mắt của anh. Điều rõ nhất trong số đó là Bezos đã không nói về chính tài năng nổi trội và thành tích của mình. “Hoặc anh không đủ tự tin hoặc quá ý tứ, mà cũng có thể chỉ vì không biết tâm lý mọi người để đưa ngay ưu điểm đó ra,” – Hanauer nói. “Jeff chính là điểm duy nhất thuyết phục được người khác. Không ai biết Internet là gì, và kinh doanh ngành sách trên Internet năm 1995 nghe chẳng to tát mấy. Lúc đó nó chỉ là ý tưởng ngộ nghĩnh. Có ai muốn đầu tư vào những ý tưởng ngộ nghĩnh đâu.”

Dillon thừa nhận ông không đặc biệt ấn tượng gì với buổi trình bày của Bezos mà ông diễn tả là “hoàn toàn rời rạc. Nó diễn ra kiểu: ‘Chào, chúng tôi có

hiệu sách trực tuyến và tôi cho rằng đang làm ăn rất tốt.’ Nhưng những gì Bezos thiếu sót trong lần trình bày đó không hoàn toàn tác động đến Dillon, là người ghi nhận một số chi tiết của lần gặp gỡ đầu tiên đó khác với cảm tưởng của Hanauer. “Jeff hấp dẫn tôi,” – Dillon nói. Lúc đến gặp mặt, ông nghĩ không đời nào mình lại dính với Amazon.com. “Tôi mê Jeff Bezos ngay từ đầu. Anh khát khao cháy bỏng, óc thông minh nguyên sơ của anh thật hiếm có. Lại nữa, anh vừa mới xuất thân từ D. E. Shaw. Thế nên chúng tôi có điểm chung. Anh là một trong số ít người hiểu cách thức đầu tư mà tôi đang thực hiện. Anh cũng quan hệ với Wall Street lâu như tôi, cho nên tôi có thể hiểu sự nghiệp của anh tại Bankers Trust và những nơi khác anh từng làm việc.”

Yếu tố thuyết phục nhất đối với Dillon là Bezos đã từ bỏ chỗ làm hưởng cả triệu USD một năm tại D. E. Shaw để phiêu lưu trên Internet. “Chi tiết anh đã từ bỏ chỗ làm như thế khiến tôi choáng ngợp,” – Dillon nói. “Nó thúc giục tôi mạnh mẽ bắt tay hợp tác với anh chàng này.”

Cũng trong buổi trình bày, Bezos nói với Hanauer, Dillon và những nhà đầu tư tiềm năng khác

rằng anh đã tính toán giá trị thị trường của Amazon.com đáng 6 triệu USD. Tại lần họp thứ hai, Dillon cho Bezos biết con số 6 triệu USD rất tùy tiện và không đặt trên cơ sở nào cả. Ông hỏi Jeff đào đâu ra con số ấy. “Jeff trả lời tôi: ‘Eric, thật tình tôi đã suy nghĩ chín chắn để định giá như thế.’” – Dillon nhớ lại.

Việc định giá một công ty mới được tính toán bằng cách so sánh nó với các công ty hiện tại qua thành tích đã đạt được trong cùng ngành công nghiệp. Vì đây là mùa hè năm 1995, chẳng có mấy công ty bán lẻ hoạt động đơn thuần trên Internet kiểu Amazon.com có được bản thành tích nào nên rất khó so sánh. Nhưng Bezos có được một số thông tin cho biết các công ty Internet khác đang cố huy động vốn trong thị trường vốn cổ phần tư. “Jeff xoay sở tình thế rất giỏi,” – Dillon nói. “Chúng tôi nâng lên lại đặt xuống. Cuối cuộc nói chuyện, giá trị công ty giảm từ 6 xuống còn 5 triệu USD, và như vậy số vốn ban đầu đã định xong. Jeff nói: ‘Ông mặc cả rất giỏi. Ông nên vào ban tư vấn của công ty này.’”

Dù thoát nhìn 1 triệu USD chênh lệch trong định giá ban đầu có vẻ không nhiều, nhưng thật ra đó là

con số không lồ bởi nó tác động lên giá mỗi cổ phiếu của các nhà đầu tư gốc đến 18%.

Theo đà tăng trưởng của công ty, kể cả nhiều lần cổ phiếu bị chia tách, việc hạ thấp giá trị từ 6 triệu xuống còn 5 triệu USD cuối cùng đã giúp các nhà đầu tư gốc bỏ túi thêm 10 triệu nữa. “Có lẽ là cuộc thương lượng định giá lớn nhất đã từng thực hiện tại Amazon.com,” – Dillon nhận định.

Trong khi đó Bezos cũng nói chuyện với những nhà đầu tư tiềm năng khác tại Seattle. Một luật sư làm việc với một nhóm đầu tư địa phương tiếp xúc với Tom Alberg, một trong những môi giới về chính trị và kinh doanh tại Seattle, và cho ông này biết về Jeff Bezos cùng ý tưởng bán sách trên Internet. Alberg tốt nghiệp Harvard University và trường Luật Columbia University, gần đây nhất đã đầu tư vào ngành điện thoại di động, ông này ban đầu là chủ tịch (kiêm giám đốc) LIN Broadcasting Corporation và sau đó là phó giám đốc điều hành của McCaw Cellular Communications, Inc. (cả hai công ty này nay là thành viên của AT&T Corp). Nhân vật Alberg ít sôi nổi ở độ tuổi năm mấy này, cùng với vị luật sư ban đầu đã gọi cho ông, cùng tham dự buổi gặp ra

mắt với Bezos, người soạn thảo kế hoạch kinh doanh của mình qua 20 trang giấy, và một ít bảng chiếu tài chính. Một thống kê cho thấy Amazon.com có thể thống kê tồn kho tương đương 20 lần một năm so với trung bình 2,7 lần đối với các nhà sách truyền thống. Alberg tỏ ra quan tâm. “Tôi mê Internet,” – ông nói. “Tôi đang tập tò dùng Netscape. Tôi đang tính xem làm thế nào để làm ăn trực tuyến như hồi những năm 1980, khi GE cho dùng một hệ thống trực tuyến thật kinh khủng.”

Một luật sư khác có mặt trong cuộc họp là đại diện cho nhóm đầu tư rủi ro khác đã “làm một cuộc kiểm chứng rất tốt, rất mẫu mực,” – Alberg nói. “Ông ta gọi cho mọi người trong ngành xuất bản, ông ta kiểm tra trên khắp thành phố. Ông ta kiểm qua cả nước. Ông ta kết luận Amazon không có cơ hội nào bởi [ông ta nghĩ] khi Barnes & Noble cho ra trang Web họ sẽ đè bẹp Amazon. Barnes & Noble được các nhà xuất bản chiết khấu rất cao. Amazon không bao giờ cạnh tranh nổi với họ và sẽ bị quét sạch.”

Vị luật sư ấy từ chối đầu tư. Alberg hiểu nguyên do. “Sách vở xem ra không phải là thị trường thích hợp. Tôi nghĩ một trong những cản trở lớn nhất với

các nhà đầu tư tiềm năng là tất cả chúng ta đều thích đến hiệu sách. Tôi nghe người ta nói hàng trăm lần như vậy rồi: “Tôi chỉ muốn mua sách ở cửa hiệu, tại sao tôi phải mua trên Internet?”

Bezos có câu trả lời cho những câu hỏi đó. Ông tin rằng Amazon.com sẽ thành công vì nó là doanh nghiệp duy nhất không thể tồn tại nơi đâu ngoài Internet. Ông cung cấp lý do căn bản này cho các nhà nghiên cứu đến từ Harvard Business School, nơi tiến hành một nghiên cứu năm 1997 và sự hình thành của công ty:

Sách là một trong ít— có lẽ là duy nhất— ngành hàng nơi máy tính đóng vai trò rất hữu ích trong việc bán sản phẩm. Đã từ lâu, các hiệu sách sử dụng các bàn giấy cung cấp thông tin, nơi bạn bước đến và có ai đó dùng máy tính giúp bạn tìm những gì đang cần. Máy tính vốn hữu dụng trong việc bán sách. Bạn có thể hiểu với lượng hàng khổng lồ, việc phân loại và tìm kiếm có ý nghĩa như thế nào. Song đó không phải là điểm chính. Điểm chính là bạn có thể xây dựng một hiệu sách trên Web đơn giản vì

nó không thể tồn tại theo cách nào khác. Web là ngành kỹ thuật non trẻ. Nếu muốn thành công trong khoảng thời gian từ ngắn – tới – trung bình, bạn chỉ có thể kinh doanh những gì đem tới giá trị lợi nhuận vững chắc cho khách hàng gắn bó với giá trị mang tính cách truyền thống hơn. Về căn bản nghĩa là, ngay lúc này, bạn nên chỉ làm việc trực tuyến khi không thể làm cách khác.

Những gì Amazon.com có thể thực hiện trực tuyến là thi hành một mô hình kinh doanh dựa trên quản trị hoạt động kiểm kê nhanh chóng từ một bộ máy điều hành đầu não, tổng chi phí thấp. Mô hình này đặc biệt hiệu quả về dòng vốn. Vào một ngày zero, một quyển sách đã được đặt hàng đi vào kho chứa của Amazon.com. Mười tám ngày sau (là mức trung bình) một khách hàng sẽ mua nó. Hai mươi ngày sau, công ty sẽ tín dụng sẽ chuyển tiền vào tài khoản ngân hàng của Amazon.com, 53 ngày sau Amazon.com sẽ trả tiền cho nhà cung cấp. Điều đó có nghĩa là Amazon.com sẽ hưởng phần dôi ra là 33 ngày nắm giữ tiền. Làm phép so sánh, khách hàng mua một quyển sách tại một cửa hiệu truyền thống

trung bình là 161 ngày sau khi sách vào kho. Hiệu sách thu tiền vào ngày thứ 163, và trả tiền cho nhà cung cấp ngày 84, như vậy phải trả trước 79 ngày. So sánh sẽ thấy Amazon.com với 33 ngày giữ tiền đó sẽ là thuận lợi lớn lao về nguồn tiền. Bởi vì hầu hết số sách công ty chỉ đặt mua sau khi bán hết chúng, nó có tiềm năng xoay vòng trữ lượng sách tương đối nhỏ (hồi ấy chủ yếu là sách bestsellers) 150 lần một năm, so với khả năng đảo kho chưa đầy bốn lần của các hiệu sách truyền thống. Amazon.com nhận tiền của mình rất nhanh qua thẻ tín dụng, cho nên trong chừng một tháng, nó hưởng một khoản “trôi nổi” tiền không chịu lãi suất. Số tiền đó cộng lại lên tới hàng chục triệu USD hàng năm, giúp trả đáng kể số tổng chi của Amazon.com.

Amazon.com là doanh nghiệp sẽ xây dựng trên nguyên tắc mở, với niềm tin vững chắc là khi số lượng khách hàng tăng, chi phí vẫn không tăng. Điều đó xem ra có lý. Không giống một cửa hàng “nồi đồng cối đá,” xây dựng Website không tốn kém. Cơ sở hạ tầng ngoại vi đã tồn tại dưới hình thức các máy tính cá nhân của khách hàng và các nối kết với Internet, giúp công ty vươn tới số cử tọa toàn cầu từ bản doanh trung tâm. Với nhiều khoản chi phí đã được xác định



(trừ việc đáp ứng đơn đặt hàng và dịch vụ khách hàng), công ty có thể vận dụng tiền mặt thông qua việc bán hàng giúp bù vào những khoản chi vận hành. Kết quả là nếu Bezos đúng, Amazon.com sẽ có nhiều tiền mặt hơn để đầu tư vào hệ thống và dịch vụ, ví dụ như khuếch trương thương hiệu, đồng tiếp thị, nâng cấp tính năng sản phẩm và dịch vụ khách hàng. (Dĩ nhiên những chi phí đa dạng này về sau hóa ra đắt kinh khủng). Các vi mạch ngày càng rẻ và nhanh hơn, băng thông mở rộng hơn thậm chí có thể co dãn và hiệu quả hơn rất nhiều. Sau cùng Bezos biết rằng nếu nắm được kiểu thức mua sắm (và các dữ liệu thích đáng khác) của những khách hàng trực tuyến, anh có thể cung cấp một dịch vụ độc đáo ở mức cá nhân hóa cũng như phục vụ tốt hơn đòi hỏi của khách hàng đối với sản phẩm.

Tự tin rằng càng lớn mạnh, càng có cơ hội xây dựng hệ thống hành động hiệu quả hơn, Bezos tin rằng Amazon.com phải phát triển càng mạnh càng tốt trước khi sự cạnh tranh phát hiện điều gì đang diễn ra.

Kịch bản xem ra toàn một màu hồng, song lúc đó Bezos vẫn không chắc khách hàng có mau chóng

thích nghi với việc mua hàng trực tuyến và giao dịch với cái mà anh gọi là “công nghệ chấp chững, non trẻ này.” Anh nói với một cử tọa: “Phần khó khăn nhất khi thực hiện điều gì hoàn toàn mới cho khách hàng là họ không thích ứng với thói quen mới – dù nó tiện dụng đến mấy. Ngay cả khi có thể truy cập Web từ ngay trên bàn làm việc, họ cũng không nghĩ đến việc quay lại bàn để đặt mua một quyển sách. Họ làm điều vẫn thường làm là dừng lại trên đường về nhà và mua một quyển sách.” Bezos tiết lộ trong kế hoạch ban đầu là anh hy vọng phải mất vài năm kiên trì giúp khách hàng làm quen mới có thể khiến họ thoải mái mua sách trực tuyến.

Nhưng thật hạnh phúc bất ngờ cho anh là điều đó đã không xảy ra. “Vấn đề là hỏi đó chúng tôi đã bỏ qua chi tiết hễ ai đến với Internet thì đích thị, theo cách gọi của các nhà nhân khẩu, là “những người cuu mang ban đầu.” Đây là những người đầu tiên dùng máy tính, dùng điện thoại di động. Họ là những người đầu tiên làm tất cả mọi thứ. Những người này dễ dàng học những thói quen mới. Họ tiếp thu điều này rất nhanh.” Sự phát triển này được hỗ trợ bởi cuộc thăm dò năm 1996 do Hiệp hội Sách Mỹ tiến hành, cho thấy 28% tổng số người mua sách – hầu như đều sử

dụng kỹ thuật trực tuyến. Nửa số người mua sách dưới độ tuổi năm mươi nói họ có khuynh hướng đặt mua sách trực tuyến. Rõ ràng thị trường là ở đây, và đang sẵn sàng chờ đợi một ông chủ thông minh bắt lấy.

Dù chưa đưa ra bất kỳ cam kết chắc chắn nào, Alberg bị ấn tượng bởi Bezos, người thường xuyên liên kết với Alberg qua việc gửi các thông tin về doanh số hàng tuần của Amazon.com và cũng báo cho ông này biết khi có các đơn đặt hàng đến từ các bang và quốc gia mới. “Hồi tưởng lại, phải nói ngay là anh ta thật thông minh, tận tâm và rất giỏi phân tích,” – Alberg nói. “Dường như anh ấy đã suy tính mọi thứ. Bạn biết người ta chỉ có được phẩm chất một CEO (giám đốc điều hành) thành công sau khi đảm trách chức vụ đó một thời gian. Ngay ngày số một, mọi người cứ nghĩ Bill Gates rất thông minh, song họ không biết rằng ông sẽ giỏi giang như thế từ khi còn là CEO. Cũng thế, Jeff giỏi về các con số, có lẽ sức thuyết phục của buổi trình bày không nằm ở các phân tích tài chính vì nó không phải là bản kế hoạch tinh thông nhất. Tuy nhiên phân tích của anh về thị trường rất tốt bởi anh biết trả lời mọi câu hỏi. Mặt khác, những dự phóng trong phát biểu tài chính

nguyên thủy khiêm tốn không tin nổi khi đem so với thực tế đã xảy ra – và chúng cho thấy lợi nhuận thật nhanh chóng.”

Đề nghị của Bezos năm 1995 bao gồm hai kịch bản: phát triển vừa phải và phát triển nhanh. Đề án phát triển nhanh của anh dự báo khoản lợi nhuận 49.504 USD vào cuối năm tài chính kết thúc vào ngày 30 tháng Chín năm 1997, trên doanh số bán là 11.522.584 USD; kịch bản tăng trưởng nhanh nhắm đến khoản lời 142.605 USD trên doanh số 17.735.703 USD của cùng thời kỳ. Đề án tăng trưởng nhanh đến ngày 30 tháng Chín năm 2000 cho thấy công ty đã vượt mức 100 triệu USD doanh số. Sau cùng thành công của Amazon.com chẳng mấy chốc biến các con số ấy thành trò cười.

Nhưng ở chỗ riêng tư, Bezos giải bày niềm lạc quan của anh với các nhân viên. “Tôi nhớ anh nói với tôi rằng anh sắp xây dựng một công ty trị giá hàng tỷ đô khoảng năm 2000,” – Nicholas Lovejoy nói. “Tôi thấy thật buồn cười song vẫn yêu nguồn nghị lực nơi anh. Anh ấy thật sự muốn thế.”

Dù không lưu ý với các nhà đầu tư tiềm năng,

Bezos luôn biết rằng Amazon.com rồi ra sẽ không chỉ kinh doanh sách mà còn hơn thế rất nhiều. “Sách luôn luôn là khúc dạo đầu của những thứ khác,” – Lovejoy nói. “Dạo ấy tôi rất mê chơi thuyền Kayaking. [Jeff] nói: ‘Trong tương lai khi anh đến với Amazon.com, tôi không muốn anh chỉ biết lục thông tin kayak và tìm tất cả các sách về nó. Anh cũng có thể đọc những bài viết và đăng ký mua các tạp chí về môn này. Anh cũng nên đăng ký một chuyến du lịch bằng *kayak* để đến bất cứ nơi nào mình muốn trên thế giới để chơi môn này, và anh nên đặt mua một chiếc mang đến tận nhà. Anh có thể thảo luận môn này với các tay chơi kayak. Có đủ thứ để làm với môn chèo thuyền này và cũng như vậy với tất cả các thứ khác.’ Viễn cảnh đang ở đó, rõ ràng, không mơ hồ. Không còn nghi ngờ sách chỉ là điểm khởi đầu.”

Mary Meeker, nhà phân tích Internet nổi tiếng làm việc cho Morgan Stanley Dean Witter, đoán trúng phóc khi thảo luận về định hướng tương lai của Amazon.com với tờ *Wall Street Journal* hồi tháng Mười Hai năm 1999: “Có lẽ trong thập kỷ tới chúng ta sẽ nhìn vào sách và kết luận đây là con ngựa thành Troy đã xây dựng lên phần còn lại của công ty.”

Lạc quan là thế, Bezos vẫn rất cần tiền. “Tôi muốn anh viết một tấm séc,” – Bezos ủ rũ bảo Hanauer. “Tôi muốn ai đó phải làm gì mà không ai chịu làm, song điều này lại cần thiết.” Hanauer đồng ý viết séc giao dịch với hợp đồng cổ phiếu. Không lâu sau đó 20 người cũng viết séc, gồm cả Tom Alberg. Hầu hết có mệnh giá 30.000 USD, theo lời một trong những nhà đầu tư tự nguyện đó. Cuối năm 1995, Bezos sau cùng thu được số vốn là 981.000 USD. “Nếu phải huy động năm triệu, anh ấy không thể làm như vậy được,” – Alberg nói.

Lòng tin khép kín của Bezos về thành công của Amazon.com rất mâu thuẫn với bài phát biểu của anh năm 1998, kể lại việc anh huy động tiền. Hiểu được nỗi niềm gian truân mà các công ty mới nổi phải đương đầu, anh nói với cử tọa tại trường Lake Forest College: “Tôi đã e ngại chúng tôi sẽ thất bại. Tôi bảo tất cả các nhà đầu tư ban đầu là chắc họ mất tiền. Tôi cho đây là một mảnh khôn ngoan khi bạn lấy tiền từ bạn bè và gia đình, bởi bạn vẫn muốn được về nhà ăn lễ Tạ ơn.”

Bởi Bezos là thành viên duy nhất của Amazon.com trước đó có kinh nghiệm quản trị điều

hành nên tháng Mười Hai năm 1995 anh yêu cầu Alberg, Hanauer và Dillon lập ban tư vấn mặc nhiên cho công ty.

Thời điểm đó Website Amazon.com nhận được 2.200 lượt thăm viếng một ngày, một con số khá ý nghĩa vào năm 1995 (nó sẽ tăng lên 80.000 lượt một ngày khoảng mùa xuân năm 1997). Khi công ty bước vào năm 1996, “mọi thứ như cuốn ra khỏi cửa, đơn hàng chồng chất và chúng tôi bắt đầu hiểu điều gì xảy ra tiếp theo. Chúng tôi cần chuyển tới nơi rộng lớn hơn,” – Paul Barton-Davis nói. Trước khi họ có thể dọn đi, chủ nhân của tòa nhà Ngói Màu cho Amazon.com tạm thời mở rộng không gian từ chưa đầy 400 lên 700 mét vuông.

Dù vậy đây vẫn là không gian bé xíu so với nhu cầu của họ, “nó được bài trí rất hay; rất ngộ nghĩnh, khác xa với cách sắp xếp của trung tâm phân phối của chúng tôi hiện nay,” – Bezos nói. Thuở ấy, hệ thống làm việc là dồn đồng trực tiếp các đơn đặt hàng trong kho và đặt trong các giỏ có dán nhãn ghi tên cá nhân khách hàng. Người ta có thể đi ngang nhà kho và nhìn vào bó sách khách hàng đặt mua. Xem cách mua sách của khách hàng “thật thú vị,” – Bezos nói.

“Một hôm tôi thấy đơn đặt mua ba cuốn sách gồm: *101 cách yêu chồng*, *101 cách yêu vợ* và *Hướng dẫn kế hoạch Du lịch Hawaii*. Nhìn đơn đặt hàng tôi nói: “Tôi nghĩ chúng tôi biết những gì đang diễn ra ở đây.””

Đầu tháng Ba năm 1996, Amazon.com chuyển nhà lần hai trong năm tháng; lần này chỉ cách mấy khối nhà về phía Bắc số 2250 Đại lộ Số 1 Nam, đến tòa nhà hai tầng rộng gần 6.000 mét vuông với khoảng không gian rộng làm kho. “Jeff nói chúng tôi sẽ chỉ ở lại tòa nhà này trong vòng sáu tháng; mười tháng là nhiều nhất,” – Barton-Davis kể. “Và tôi tự hỏi anh ta đang nói gì vậy. Chúng tôi bước vào không gian ấy và nghĩ: ‘Anh đùa chắc? Không có chuyện chúng ta lấp kín chỗ này trong sáu tháng?’ Không ai quá say mê cơ sở đó nhưng nó là nơi tốt nhất chúng tôi tìm được. Không gian rộng, có mấy văn phòng và phòng ốc để nói rộng. Nom nó như có thể đủ chỗ cho bao nhiêu năm. Song trong thực tế, chẳng bao lâu khoảng không gian đó lại chật cứng. Năm tháng là câu trả lời đúng nhất.”

Khoảng đầu năm 1996, Amazon.com đang trên đường đạt mức doanh thu trên dưới 5 triệu USD.



“Chúng tôi bắt đầu nhìn thấy hiển nhiên là công việc kinh doanh tăng trưởng nhanh chóng như thế nào mà không cần xói lên vấn đề,” – Dillon kể.

## **THAM GIA ĐỘI NGŨ CÁC NHÀ ĐẦU TƯ RỦI RO**

Đầu năm 1996, Ramanan Raghavendran, hồi ấy là phụ tá cao cấp tại General Atlantic Partners, một công ty đầu tư tư nhân lớn tọa lạc tại Greenwich, Connecticut, đang lướt Web và tình cờ gặp trang Amazon.com, hồi ấy vẫn chủ yếu là thực thể vô danh đối với những ai là thành viên của cư dân mạng. “Tôi nhắc máy gọi hú họa cho Jeff Bezos,” – Raghavendran nói. Anh là đại diện đầu tiên của quỹ đầu tư rủi ro tiếp xúc Bezos. Raghavendran là người có trách nhiệm cao nhất trong việc tìm kiếm đầu tư có liên quan đến Internet tại General Atlantic, một công ty chuyên hỗ trợ vốn cho các công ty phần mềm. “Tôi có một cuộc đối thoại phi thường với Jeff. Chúng tôi rất tâm đầu ý hợp bởi tôi hoàn toàn bị anh ấy thuyết phục.”

Rồi Raghavendran bắt tay vào việc thuyết phục công ty mình rằng Amazon.com là khoản đầu tư tốt.

“Chuyện đó có vẻ thách thức bởi General Atlantic là nhà đầu tư cho các công ty gặp nguy ngập còn Amazon.com lại là công ty mới ra đời,” – Raghavendran nói. “Chúng tôi ngạc nhiên sao có ai đó lại quan tâm,” – Dillon nói. “Nói ngay,” – Jeff hỏi. “Điều này có nghĩa gì? Chúng tôi đáng giá bao nhiêu?”

Raghavendran và mấy đồng nghiệp từ General Atlantic bay đến Seattle để gặp Bezos, Alberg và Dillon. “Chúng tôi tiếp tục mê công việc kinh doanh này và đặc biệt là Jeff,” – Raghavendran kể. Thời gian ngắn sau đó, Raghavendran gọi Bezos từ Hong Kong, và phác thảo nội dung thỏa thuận giữa Amazon.com và General Atlantic. Nếu Dillon nhớ không lầm thì General Atlantic đề nghị đầu tư một triệu theo tổng vốn thị trường là mười triệu USD của Amazon.com. Raghavendran hiện nay là thành viên chính tại Insight Capital Partners từ chối xác định con số chính xác nhưng cho biết: “mức độ đầu tư lớn hơn [những gì Dillon kể lại], nhưng mức định giá không quá cách xa những gì chúng tôi đã nghĩ.”

Đề nghị của General Atlantic đúng là nguồn nước mát cho Amazon.com. “Chúng tôi nghĩ thật

hoang đường nếu chúng tôi có được 20 hay 30 triệu,” – Alberg nói. Mọi người tại Amazon nhận ra ngay rằng “nếu họ sẵn sàng đưa tiền cho chúng ta, đúng là phải kiếm thật nhiều tiền và xây dựng doanh nghiệp này càng nhanh càng tốt,” – Dillon nói. “Khi tôi lần đầu tiên bước vào công ty, Jeff đang tập trung vào việc làm sao thu lợi nhuận ngay.” Nhưng khi bắt đầu nhận các cú điện thoại từ các công ty đầu tư mạo hiểm, những người chủ chốt tại Amazon.com lâm vào tâm trạng mà Dillon diễn tả là “điểm giao thoa” khi “chúng tôi thôi nói về lợi nhuận mà bắt đầu tính đến chuyện thống trị thị trường” và tạo ra doanh nghiệp trị giá nhiều tỷ USD. “Chúng tôi bắt đầu nhận ra mọi việc lớn lao hơn những gì chúng tôi đã tưởng nhiều; rằng chúng tôi đang dẫn đầu thị trường và chúng tôi sẽ làm bất cứ điều gì để giữ vững vị trí dẫn đầu ấy. Tất cả đồng thanh: ‘Chúng ta quyết làm điều đó! Chúng ta sẽ xây dựng đặc quyền và sẽ làm sao cho đúng đắn.’ Chúng tôi chuyển toàn bộ sức mạnh tập trung lên những gì được tác động bởi xung lực đó. Chúng tôi có xung lực và phải giữ vững xung lực đó. Chúng tôi cần kiếm ra tiền. Chúng tôi muốn là công ty đầu tiên quảng cáo trên toàn quốc.”

Cách tiếp cận của Amazon.com không hoàn

toàn mang đúng tinh thần làm chủ doanh nghiệp trong những năm Internet mới thành hình. Marc Andreessen, người đồng sáng lập Netscape, nói ngắn gọn: “Một trong những bài học căn bản là thị phần hiện nay sẽ sánh ngang với lợi tức về sau, và nếu bạn không tạo được thị phần bây giờ, sau này sẽ không thu được lợi nhuận. Một bài học căn bản khác là bất kỳ ai chiếm được khối lượng thị phần sau cùng sẽ chiến thắng. Nhất định chiến thắng.”

Robert Reid, tác giả cuốn các *Những nhà kiến tạo Web* xuất bản năm 1997, mở rộng ý tưởng đó:

Lịch sử phát triển kiểu này đã khuyến khích tâm lý và thái độ lệch lạc của các công ty trên Internet; vứt bỏ hầu như mọi lý thuyết bắt nguồn từ kinh nghiệm dài mài trong kinh doanh nhằm xây dựng doanh nghiệp theo đúng phương pháp, các công ty trên Internet đã tiếp thu lối kinh doanh phát triển bằng mọi giá, không cần lợi nhuận, dành lấy càng nhiều càng tốt thị phần thực thể trước khi ai đó nhảy vào. Tâm lý này được gọi là: “Phát triển thần tốc.”

Đằng sau nó ẩn chứa hai điểm chiến lược: Điểm thứ nhất là các cơ hội trên Internet – dù trong lãnh vực phần mềm hay ngân hàng – rất mới và chưa bị chiếm cứ, thành thử có thể nắm bắt được.

Thứ hai, những cơ hội này sẽ nhất định mang đến phần thưởng lớn lao cho những ai giành được chúng.

Bởi thế hết công ty này đến công ty khác trên Internet lấu linh lao vào cuộc, tiêu hàng đồng tiền trước khi thu được lợi nhuận, vừa để chớp lấy những đề nghị béo bở vừa chiếm lấy thị phần hòng tham gia vào cuộc chạy đua khai thác mỏ vàng trên Internet, với hy vọng sẽ được tưởng thưởng bất ngờ. Đây là thế giới siêu phát triển, siêu tốc độ, siêu tốn tiền trên Internet.

“Phát triển thần tốc” nhanh chóng trở thành câu thần chú tại Amazon.com. Khi công ty tổ chức cuộc dã ngoại đầu tiên cho nhân viên năm 1996, Bezos phát áo T-shirt cho mỗi người tham gia. Trang trí trên mỗi áo là dòng chữ “Phát triển thần tốc.”

Xung lực bắt đầu khởi động vào ngày 16 tháng Năm năm 1996, khi Amazon.com và Jeff Bezos là đề tài chính xuất hiện trên trang nhất tờ *Wall Street Journal* với cái tit lớn “Chuyên gia Wall Street đã tìm thấy Nhà bán sách lý tưởng trên Internet như thế nào.” Bài báo gây sóng gió đến nỗi trang Web “trở nên làn sóng ngầm cảm xúc cho hàng ngàn người yêu sách trên khắp thế giới, những người bỏ ra hàng giờ lục tìm thư viện điện tử khổng lồ của nó đọc những nhận xét trực tuyến thú vị của các khách hàng khác – và đặt hàng cả đồng sách.” Câu chuyện tích cực đầy cảm xúc này kể lại làm thế nào Amazon.com có được khách hàng trên 66 quốc gia, gồm cả Bosnia, nơi có trên hai mươi lính Mỹ nhớ nhà, trên vùng đất toi tả vì chiến tranh này, đặt hàng. Trung úy quân đội Clyde Cochrane III e-mail cho Amazon.com từ Bosnia: “Điều này sẽ giúp việc đóng quân ở đây dễ chịu hơn đôi chút.”

Căn nguyên xuất hiện của bài báo then chốt trên tờ *Journal* có thể là cuộc họp hội tháng Ba năm 1996 của Hiệp hội các Nhà Xuất bản Mỹ. Phóng viên tờ *Journal* hỏi Alberto Vitale, khi đó là chủ tịch nhà xuất bản Random House, Inc., trong ngành kinh doanh này có gì mới và hấp dẫn. “Tôi bảo anh ta:

‘Nếu anh muốn khám phá cái gì khác biệt và thật sự thú vị thì hãy đến Seattle tham quan Amazon,’ – Vitale nói. “Sau đó anh ta viết bài báo. Thế là Amazon lên bệ phóng.”

Và đúng như vậy. Bài báo trên tờ *Journal* tạo ra cú hích chưa từng thấy trong giao dịch Website và công ty gần như bị nghẹt thở. “Quy mô của doanh nghiệp căn bản tăng gấp đôi ngày hôm đó,” – Nicholas Lovejoy kể. “Đó là sự lột xác vĩnh viễn. Công ty cứ thế phát triển ngày hôm sau, hôm sau nữa.”

Về sau Bezos đánh giá câu chuyện trên tờ *Journal* vừa là phúc vừa là họa. Bởi Amazon.com chưa chi tiền cho quảng cáo và chủ yếu dựa vào lời truyền miệng và quan hệ công chúng, bài báo là điều phúc vì đã giúp khẳng định nhiều điều cũng như quảng bá cho công ty và kéo thêm được nhiều khách hàng mới. “Nếu chúng tôi xử sự với họ đàng hoàng, họ sẽ là những nhà rao giảng cho chúng tôi,” – Bezos nói. Jane Radke Slade chuyên viên dịch vụ khách hàng của Amazon.com cũng đồng ý: “Nếu chúng tôi không xuất hiện trên bìa tờ *Wall Street Journal* và hầu hết mọi người không xem chúng tôi là công ty

đáng tin cậy, họ đã chẳng chia sẻ tin dụng ra.”

Mặt khác, bài viết cũng thu hút sự cạnh tranh khi cho biết sự tồn tại của Amazon.com.

Tạm thời, Bezos và công ty trì hoãn quyết định về đề nghị của General Atlantic. Nhờ những phản hồi từ các tiếp xúc của họ với Wall Street, những người ở Amazon nhận được những chỉ dẫn tích cực về những điều đang diễn ra trên đấu trường đầu tư vốn mạo hiểm. “Chúng tôi hình dung được khá nhanh là chúng tôi nên nghĩ đến 50 triệu USD cho những gì chúng tôi sẽ gây vốn trong vòng tiếp theo,” – Dillon nói.

Cùng lúc đó, họ thăm dò những cơ hội giành lấy các đối tác chiến lược với các công ty như công ty truyền hình cáp khổng lồ TCI và CUC International Inc., một câu lạc bộ mua sắm giảm giá bán hàng theo catalog và điện thoại mới vừa tham gia trực tuyến. Không cuộc nói chuyện nào trong số này đi đến thỏa thuận. CUC sau đó đổi tên thành Cendant và sau cùng mua Book.com.

Công ty đầu tư vốn mạo hiểm mà Bezos và



những người khác rất muốn là Kleiner Perkins  
Caufield & Byers, công ty hàng đầu trong đầu  
tư vốn mạo hiểm ở Silicon Valley, công ty này đã góp  
vốn cho các công ty như Netscape, Intuit, Sun  
Microsystems, Compaq, Marimba, @Home và  
Macromedia. Thành viên lừng lẫy nhất của Kleiner  
là anh chàng cao gầy lêu nghêu đeo kính L. Lohn  
Doerr, người từng được phong là “hiện thân của  
Web” và được nhiều người xem là đã nhìn thấy được  
sức mạnh tiềm năng của Internet trước mọi người  
khác. Một trong những chủ thuyết chính của Doerr  
trong chiến lược đầu tư là tạo ra cái mà anh gọi là  
keiretsu – tiếng Nhật dùng chỉ mạng lưới công ty  
thương mại chung với sự lãnh đạo đan cài nhau và  
đầu tư liên hợp được nối kết với một ngân hàng trung  
tâm.

Phiên bản số hóa của Doerr về *keiretsu* là một  
mạng lưới có quyền lợi qua lại giữa các công ty thuộc  
Kleiner Perkins. Ví dụ hãng phần mềm Quicken  
Software của Intuit kết hợp với Netscape Navigator;  
và Netscape cùng Macromedia là những người cuu  
mang ban đầu của công ty phần mềm Java thuộc Sun  
Microsystem. Lãnh đạo của những công ty này gặp  
nhau thường kỳ để xây dựng và củng cố quan hệ

cũng như hỗ trợ nhau trong công việc kinh doanh riêng biệt của họ. “*Keiretsu* bắt nguồn từ nguyên tắc: thật khó phát triển một công ty quan trọng và cách nhanh nhất và chắc chắn nhất để tạo ra một công ty quan trọng mới là làm việc với các thành viên,” – Doerr nói.

“Tôi để lại bốn tin nhắn điện thoại trực tiếp cho John Doerr,” – Eric Dillon nhớ lại. “Tôi làm công việc bán hàng suốt cả đời. Tôi biết cách bán hàng. Tôi để lại tin nhắn mang nặng nội dung buôn bán hấp dẫn chưa từng thấy. Ông ấy không trả lời điện thoại cho tôi lần nào.”

Amazon.com không phải không có quan hệ với Kleiner Perkins. Leslie Koch hồi đó làm việc với tư cách phó giám đốc tiếp thị cho Amazon.com, biết Doerr từ khi Koch còn làm việc tại Microsoft. Tom Alberg tham gia ban giám đốc của Visio Corp., một công ty soạn phần mềm đồ họa đặt cơ sở tại Seattle, với Douglas McKenzie một đối tác của Kleiner. Sau cùng, không bao lâu sau cuộc họp đầu tiên với General Atlantic, Bezos nhận một cú phôn của Kleiner. “Tôi đang trong văn phòng của Jeff thì điện thoại gọi đến,” – Dillon kể “đại khái Jeff bảo họ:

“Chúng tôi đã thỏa thuận hợp đồng lớn với người ta rồi. Nếu các ông muốn tham gia thì cần phải thu xếp tài chính và có mặt ở đây ngày mai.” Bezos, Dillon, Hanauer cùng những người khác đang phán chán “vì chúng tôi đã có tiền” từ General Atlantic. Bất chợt Amazon.com trở thành cô gái hấp dẫn nhất trong vũ hội.

Điện thoại ào ạt đổ đến công ty từ những nhà đầu tư vốn mạo hiểm, những người muốn tham gia kinh doanh. “Chúng tôi đùa rằng sẽ phải đổi hệ thống thư thoại với câu: ‘Nếu bạn là khách hàng xin nhấn số 1. Nếu là nhà đầu tư vốn mạo hiểm xin nhấn số 2.’” Bezos nói anh đã mời Doerr đến Seattle dự họp và tham quan hoạt động của Amazon.com. Rõ ràng hai người ăn ý nhau trên cơ sở cá nhân, nhưng Doerr cho Bezos hay là anh nghĩ Bezos đã thổi phồng khi định giá trị công ty. Không thỏa thuận nào được ký kết ngay.

Trước mắt Bezos, Dillon và Leslie Koch có cuộc họp với General Atlantic tại văn phòng công ty đầu tư tại Manhattan. “Tôi nhớ mình ngồi với Jeff trong văn phòng của GA đêm trước cuộc họp, xem qua các mô hình tài chính mà anh sắp trình bày,” – Ramanan

Raghavendran kể. “Bạn có thể tưởng tượng đó là một mô hình thái quá. Anh ấy phác họa mức tăng trưởng 800 triệu USD lợi nhuận mà không hạn định thời gian nào cả. Tôi nói: ‘Jeff, điều này có thể đúng, nhưng với một nhóm nhà đầu tư lão luyện như vậy, anh nên hạ thấp dự kiến xuống.’ Anh nói: ‘Tôi nghĩ đây là điều chúng ta sắp thực hiện.’ Thâm tâm anh cũng thấy dự kiến ấy là quá tầm với.”

Dillon gọi cuộc họp này là “điều vĩ sau cùng” với General Atlantic. “Jeff dùng tôi như anh chàng giờ đầu chịu báng trong việc này. Tôi rất vui được làm thế. Kỹ năng của tôi mà.” Sau một giờ rưỡi thảo luận, đến lúc thỏa thuận định giá trị công ty. “Chúng tôi quyết định trước cuộc họp rằng sẽ chỉ nhận tiền từ [General Atlantic] nếu họ đưa ra mức định giá là 100 triệu. Suốt một giờ rưỡi đó tôi không nói gì. Bất ngờ mọi con mắt hướng về tôi. “Tôi nói: ‘Chúng tôi vẫn cảm thấy cần phải cân nhắc kỹ nguyên tắc trong hoạt động của mình – tìm ra con đường tốt nhất trong việc nhận tiền. Hôm nay chúng tôi chỉ sẵn sàng ký một thỏa thuận với các vị nếu các vị sẵn sàng đưa ra mức định giá là 100 triệu? Mọi người tại bàn tròn mắt như thể bị ai bóp lấy cổ họng. Họ thật tình muốn ký kết thương vụ này. Họ hiểu Jeff và hiểu doanh nghiệp

này. Song nó quá xa sự thật – quá xa. Chúng tôi đưa ra con số 100 triệu bởi nó là con số vụt đến, gây choáng, chặn đứng chúng tôi lại. Ngoài ra, chúng tôi vẫn sẽ bằng mọi cách giữ đúng tôn chỉ hoạt động” trong việc đi tìm những công ty đầu tư mạo hiểm khác. “Sau đó Jeff và tôi ra ngoài ăn tối, cứ cười ngất suốt đêm về phản ứng của họ. Trong biên niên sử của Amazon đây là ngày vui vẻ nhất.”

Kleiner chưa chịu rút lui. “Chúng tôi đã phải cạnh tranh như điên giành quyền đầu tư cho Amazon,” – Doerr nói. “Jeff tiếp cận chúng tôi giống cách Scott Cook của Intuit đã làm. Jeff nói: ‘Tôi sẽ không phổ biến 30 kế hoạch làm ăn dọc Sand Hill Road (là dãy bất động sản thanh thế của giới đầu tư mạo hiểm). Sẽ chẳng có ai buồn chú ý. Thay vì vậy tôi sẽ thông qua mạng lưới bạn bè để tìm những công ty tốt nhất và phù hợp nhất cho Amazon.’”

General Atlantic quay lại với con số định giá 50 triệu. “Jeff nói: ‘Chúng ta đã có đề nghị 50 triệu. Thế 70 hay 80 triệu thì sao?’” – Alberg kể lại. “Lý thuyết là ‘Hãy thử nghiệm thị trường này đi.’ Rồi Doerr nói: ‘Chúng tôi có thể đưa ra con số 40, 50 nhưng lại đặt lên bàn thương lượng nhiều hơn và đáng hưởng công

trạng vì việc làm đó.’ Rồi [General Atlantic] đề nghị mức từ 60 đến 70 triệu” song nó còn dựa vào sự bất ngờ mà những đề nghị công khai trong tương lai có thể mang lại. “Họ đặt đề nghị này lên bàn. Chúng tôi nhận một bản đề nghị từ tay họ; mọi cái đều trôi chảy.”

Sau cùng mỗi nhử của Kleiner Perkins làm nghiêng cán cân. “Rõ ràng chúng tôi thua vì hai lý do,” – Raghavendran nói. “Thứ nhất, Kleiner đặt dấu chân phi thường vào không gian Internet và điều đó khá ép uổng, điều thứ hai, chúng tôi không thấy hài lòng với việc định giá kết thúc ở mức đó. Trong môi trường quan với tổng giá trị vốn thị trường của Amazon.com hiện giờ thì con số này vô nghĩa. Lẽ ra tôi đã có thể giao dịch với mức định giá cao hơn nhiều. Thực tế là GA còn bị ràng buộc bởi chính nguyên tắc đầu tư của nó, đây là điều tôi tán dương, bởi bạn có thắng, có thua.”

Bezos và công ty quyết định làm ăn với Kleiner, đây là khoản vốn đầu tư rủi ro danh dự. Song trước khi đi đến thỏa thuận, Bezos cần giải quyết một chi tiết: Ai là người bên Kleiner sẽ gia nhập ban giám đốc Amazon.com? Bezos hỏi Alberg ai là người anh

muốn yêu cầu. “Tôi nói chúng ta nên cố kéo được John Doerr,” – Alberg nhớ lại. Nhưng Bezos nói Doerr cho biết anh ta không quan tâm việc gia nhập thêm ban bệ nào nữa. “Nhưng tôi nói ta nên mời Doerr.” Thành thử Bezos thuyết phục Doerr nhập hội.

Doerr ban đầu từ chối. Bezos chơi trò “được ăn cả ngã về không” – Dillon nói. “Jeff sẵn sàng bỏ tất cả.” Tuy nhiên đến cuối ngày, Doerr đồng ý trở thành một trong những giám đốc. Amazon.com chấp nhận đề nghị của Kleiner là 8 triệu tiền mặt dựa trên định giá 60 triệu, mang đến cho Kleiner 3.401.376 cổ phiếu phổ thông với giá mỗi cổ phiếu là 2,35 USD.

“Số tiền 8 triệu chẳng là gì so với những gì hôm nay người ta kinh doanh, ngay cả với không gian Internet,” – Alberg nói. “Số tiền chẳng đáng là bao.” Bằng cách giữ tỷ lệ đầu tư của Kleiner ở mức 13%, Bezos giới hạn giữ vững giá trị cổ phiếu cho các cổ đông gốc. “Tương tự như câu chuyện của Microsoft,” – Alberg thêm. “Họ hầu như không huy động tiền từ những nhà đầu tư bên ngoài. Chính vì thế Bill Gates sở hữu số phần trăm giá trị công ty lớn thế. Chính vì thế Jeff sở hữu tỷ lệ lớn như vậy [ban đầu cá nhân

anh là 42%, với 10% do gia đình sở hữu].

Amazon.com chưa bao giờ huy động vốn nhiều theo cách bán quyền sở hữu cổ phiếu trong công ty. Jeff bán rất ít cổ phiếu. Anh không để mất đi đồng nào.”

Alberg cũng so sánh Bezos với xếp cũ của Alberg là Craig McCaw, người sau khi bán McCaw Cellular cho AT&T lấy 11,5 tỷ USD năm 1994, quay ngay trở lại ngành kinh doanh viễn thông với các công ty như Nextlink Communications và Nextel Communications. “Ai cũng nghĩ Craig có ý định bán đi nhưng ông không làm thế. Ông là chủ doanh nghiệp chân chính. Không chỉ vì tiền nong, mà chính ý tưởng tin vào điều gì đó và hoàn thành nó qua phương thức lớn lao và tạo được tác động mạnh. Craig có viễn kiến là triển khai điện thoại không dây trên toàn thế giới. Trong trường hợp của Jeff, đó chính là sức mạnh của Internet trong thế giới thương mại điện tử với tất cả những gì liên quan.”

Bezos nói anh chọn Kleiner Perkins bởi “Kleiner và John là sức hút trung tâm của thế giới Internet lớn lao. Được cộng tác với họ như đang trong tổng hành dinh,” nghĩa là Kleiner sẽ kết hợp tốt theo nghĩa là các liên minh chiến lược và tuyển dụng được những



nhà quản lý kiệt xuất. Một trong những nước đi của Doerr sau khi đầu tư vào Amazon.com là thuyết phục Scott Cook, chủ tịch của Intuit, tham gia với anh. Trong ban giám đốc Scott là một anh chàng rất hấp dẫn và chín chắn, Jeff hết sức mong muốn có anh trong ban giám đốc,” – Dillon nói. “Anh đã năn nỉ anh ấy.”

Doerr ít thành công hơn khi anh mời người sáng lập và chủ tịch của Dell Computer là Michael Dell gia nhập ban giám đốc Amazon.com. Theo lời những người chia sẻ bí mật với các chi tiết của cuộc điện đàm, Doerr bảo Dell rằng: “Jeff Bezos là Michael Dell của Internet.” Dell đáp lại: “John này, tôi nghĩ tôi mới là Michael Dell của Internet.”

Với nguồn vốn của Kleiner, vào mùa xuân năm 1996 Amazon.com tính tới việc lớn. “Chúng tôi sẽ tạo đặc quyền và xây dựng một công ty hùng mạnh bền lâu hòng thống lĩnh thị trường,” – Dillon nói. Từ đó về sau, “mọi cái chúng tôi làm đều nhằm phục vụ mục tiêu đó. Lúc này chúng tôi có quyền nghĩ tới việc chi cả triệu USD vào một chương trình quảng cáo hoặc ký kết để xuất hiện trên Yahoo!. Không gì cản được công ty lúc này. Chúng tôi sẽ làm bất cứ

điều gì, làm tất cả để thống trị thị trường của chúng  
tôi. Chúng tôi không bao giờ phải lo chuyện tiền bạc  
nữa. Bầu trời kia mới là giới hạn.”

# Chương 7 - DỠ BỎ RÀO CẢN

*Lấy tất cả tài sản của tôi đi – nhưng hãy để lại  
cơ cấu tổ chức và trong vòng năm năm tôi sẽ có lại  
tất cả*

Alfred P. Sloan

Với số vốn đầu tư mạo hiểm dần tụt, Bezos bắt đầu nhiệm vụ phát triển thần tốc bằng cách hăng hái săn lùng các nhà quản lý bậc trung, giám đốc điều hành và nhân viên nhà kho. Đến giữa mùa hè năm 1996, tòa nhà tại số 2250 Đại lộ Số 1 Nam chật cứng người và thiết bị. Tầng hầm để xe nhanh chóng chuyển thành không gian làm việc, việc làm sau này khiến Bezos đùa: “Chúng ta là công ty mới nổi duy nhất mà tôi được biết đã khởi nghiệp từ một gara và rời chuyên sang một gara khác.”

Gina Meyers, nhân viên số 40 nhớ lại: “Không

gian văn phòng được tận dụng hết cả. Nicholas Lovejoy, Mackenzie, tôi và một hai nhân viên thời vụ làm việc trong khu nhà bếp. Chúng tôi bắt đầu kê mấy cái bàn giấy. Nó chật, ồn và rất nóng.”

Giữa không gian hỗn độn diễn ra các cuộc họp với các chủ nhà băng. Người ta nhìn thấy họ thường ngồi giữa căn phòng, chung quanh là từng nhóm người làm việc như điên và đủ các loại chó – gồm cả con chó retriever lông vàng tên Kamala của Jeff và Mackenzie và một con corgy tên Rufus của hai nhân viên mới tuyển là Eric và Sue Benson – chạy nhặng cả lên. Dù các chủ nhà băng không quen với không gian suông sã sôi sục như thế, họ vẫn sẵn sàng chịu đựng bởi họ đã đọc câu chuyện máu chót đăng trên tờ *Wall Street Journal* viết về Amazon.com.

Meyers được tuyển từ Data I/O Corporation, một công ty chuyên xử lý dữ liệu ở Redmond, đảm nhiệm công việc đồng kiểm hóa và đỡ đàn Mackenzie Bezos trong công việc kế toán. Ngoài những lập trình viên, cô là một trong ít người làm việc tại Amazon.com thực sự được giáo dục và đào tạo theo đúng ngành nghề. Tuyển dụng một số người kinh nghiệm là bước ưu tiên chủ yếu để giới thiệu công ty

ra với công chúng; Amazon.com cần chuyển từ hoạt động chỉ theo bản năng và kinh nghiệm, giao dịch kiểu tiền trao cháo múc thành doanh nghiệp tuân thủ các nguyên tắc kế toán chung.

Nhằm xây dựng văn hóa hỗ trợ từ căn bản, Bezos tập trung thuê những người tuyệt đối giỏi giang mà anh có thể tìm được, một phần nhờ vào thái độ khăng khăng của John Doerr. Tự xem mình là “nhà tuyển dụng vinh quang,” Doerr nói: “Trong thế giới ngày nay, có vô số kỹ thuật, vô số chủ doanh nghiệp, vô số tiền, vô số vốn đầu tư. Thiếu là thiếu đội ngũ giỏi. Thách thức lớn nhất của bạn sẽ là xây dựng một đội ngũ tuyệt vời.”

Paul Barton-Davis kể lại một ví dụ ban đầu về thái độ không khoan nhượng của Bezos trong việc thuê người giỏi nhất. Khi Amazon.com tiến gần giai đoạn phóng đi từ bộ phóng, “rõ ràng với Shel Kaphan và tôi là chúng tôi cần thêm người,” – Barton-Davis nói. “Chúng tôi thúc Jeff thuê người và chúng tôi phỏng vấn ít nhất nửa tá ứng viên. Các cuộc thảo luận không gay gắt nhưng có sự khác biệt thật sự có vẻ triết lý giữa hai chúng tôi và Jeff là liệu chúng tôi có nên thuê bất cứ người nào chúng tôi gặp không. Thái

độ của chúng tôi là đang cần người, miễn là họ tương đối khá và biết làm việc là thuê ngay. Thái độ của Jeff là nếu họ không nằm trong danh sách loại A thì chúng tôi không quan tâm,”

Điều thú vị là hồi ấy Barton-Davis và Kaphan ngại công ty sẽ không thu hút được mẫu người mà Bezos muốn “bởi tại công ty chúng tôi không có loại công việc mang tính thử thách mà họ quan tâm,” – Barton-Davis nói.

Vấn đề này hiếm khi xảy ra. Ngay từ đầu Bezos cho biết anh đang tìm kiếm những người “nghiêm túc, chăm làm và thông minh,” những người bảo đảm đủ khả năng “đi thuê những người giỏi. Khi phỏng vấn ai, tôi dành một phần ba thời gian để hỏi họ qua những câu soạn sẵn, để chắc họ có thuê người giỏi được không. Đó là kiểu “siêu” phỏng vấn.” Anh phát biểu trên tờ *Wall Street Journal* là các giám đốc thiếu tự tin khi tuyển dụng các ứng viên ưu tú “phải hiểu rằng nếu họ không thuê những người ấy, sau này họ sẽ phải làm thuê cho những người tài ba ấy.” Với Bezos, chính vì niềm tin mà Amazon.com tiếp tục dờ dằng chần chừ tuyển nhân tài như thế. “Trong năm năm tới các nhân viên được tuyển hôm nay sẽ nói: ‘Tôi

vui mừng vì đã được tuyển, chứ nếu là bây giờ thì tôi sẽ bị loại.” Anh cũng muốn thu hút những người có tài hay có phẩm chất – không liên quan đến công việc – như về âm nhạc hay thể thao, những điều làm tăng giá trị của họ vì “khi bạn làm việc vất vả qua nhiều giờ, bạn rất thích được ở bên cạnh những con người thú vị, vui vẻ.”

Eric Dillon tiên cử bốn người bạn tốt cho Amazon.com nhưng không ai được nhận. “Thật khắc nghiệt,” – anh nhớ lại. “Jeff đòi hỏi bạn phải nêu thành tích trong bất cứ điều gì bạn đã làm. Và anh yêu cầu bạn phải thông minh. Anh quan niệm theo lý thuyết vận động viên giỏi nhất là vận động viên thông minh nhất. Anh không mấy quan tâm đến kinh nghiệm thích đáng – bởi chẳng có kinh nghiệm nào là thích đáng cả – mà chỉ chú ý nhiều những người chứng tỏ được qua thành tích mình là siêu thông minh.”

David Risher là người trở thành phó chủ tịch cấp cao của Amazon.com từ đầu năm 1997 và cũng là bạn cùng lớp với Bezos ở Đại học Princeton, cho tờ *Wall Street Journal* hay là thay vì “quay” các ứng viên về kinh nghiệm làm việc trước đây của họ, anh

nói về các giá trị, quan tâm cá nhân và cách tiếp cận các vấn đề trong công việc đại loại như: “Bạn sẽ thiết kế xe hơi cho người điếc như thế nào?” Theo Risher “những ứng viên tốt nhất bảo họ sẽ nút tai và lái xe chạy vòng vòng để cảm nhận giống như người lái xe bị điếc. Họ đặt bản thân họ vào tình trạng thể chất và tinh thần của khách hàng để khám phá điều những người này cần.”

Điều kiện chủ yếu để được Amazon.com tuyển dụng là khát vọng quên mình cho tinh thần tranh đấu căng thẳng của công ty, cho văn hóa hỗ tương. “Chúng tôi đang thay đổi thế giới.” “Tôi tìm người giàu thiện chí,” – biên tập viên điều hành Rick Ayre nói. “Tôi tìm người xem trọng công việc mình làm, một nhóm người muốn sống có ý nghĩa, muốn sự nghiệp của mình có ý nghĩa, và chúng tôi đáp ứng cho họ những điều đó bởi đây là công ty mang đến cho mọi người tiếng nói và trách nhiệm cho những hành động của họ.”

Hồi ấy qui trình phỏng vấn và tuyển dụng cực nhọc đến nỗi các giám đốc – vốn đã có quá nhiều việc phải làm và mỗi tuần phải làm việc từ 60 đến 80 giờ – lại còn phải bỏ thêm nhiều giờ cho phỏng vấn,



nghiên ngẫm và đánh giá các đơn xin việc. Các giám đốc bộ phận đã phải phỏng vấn từng ứng viên rồi viết một báo cáo ghi lại những gì đã được trao đổi trong cuộc phỏng vấn, ấn tượng của họ về ứng viên và những cảm tưởng cũng như cách đánh giá thích đáng. Mỗi ứng viên phải cung cấp ba đối chứng qua điện thoại. Các đối chứng này cũng được phỏng vấn trong khoảng nửa giờ bởi bộ phận nhân sự, bộ phận này sau đó viết một bản tóm tắt của cả những cuộc phỏng vấn đó nữa. “Những cuộc đối chứng qua điện thoại đó rất căng thẳng,” – Maire Masco, một giám đốc dịch vụ khách hàng nói.

Rồi mỗi người trong bốn hay năm người đã phỏng vấn ứng viên sẽ được ấn cho chừng 100 trang thông tin về ứng viên đó. Một cựu giám đốc của Amazon.com thuật lại cuộc họp tuyển một lập trình viên; phòng họp rộng nhất lúc đó chật ních những người có liên quan đến quá trình tuyển dụng này. (Đối với vị trí lập trình viên, có đến cả chục người trở lên có liên quan). Những trang này bao gồm bản tóm tắt tất cả các cuộc phỏng vấn cùng với các đối chứng, tóm lược lý lịch cá nhân và ba mẫu lập trình (các lập trình viên phải cung cấp những mã đã viết). Masco đánh giá những mẫu này là “công cụ thông minh,” vì

chúng cho thấy khả năng truyền đạt của ứng viên qua hình thức viết. Các bản viết này cũng hé lộ con người bên trong của ứng viên và rọi ánh sáng lên những tài năng cùng các mối quan tâm khác không cần thiết xuất hiện trong cuộc phỏng vấn tiêu chuẩn hay đơn xin việc. Một số ứng viên cho vị trí chăm sóc khách hàng còn đưa bài thơ hay cái truyện ngắn; những người khác là bản kế hoạch kinh doanh. Một phụ nữ đưa cuốn tiểu thuyết ngắn tình ái. “Gặp ai đó thú vị dù có hơi non nớt một chút chúng tôi vẫn tuyển, miễn là họ biết hòa hợp,” – Masco nói.

Theo Masco, nhóm phụ trách tuyển dụng thường ngồi lại với nhau đọc hàng chồng giấy tờ, có ước lượng mình đã bỏ ra 80% thời gian để lúc thì phỏng vấn người ta, lúc lại tham gia các cuộc họp kèm theo. “Rồi cuộc thảo luận bắt đầu. Trước hết là những ấn tượng ban đầu: tán thành hay không tán thành. Sau đó bạn đi quanh phòng: “Đây là ứng viên phù hợp cho vị trí này? Không hợp vị trí này? Có lẽ cho vị trí khác? Đó là qui trình rất hấp dẫn, tôi rất thích. Nhưng cũng mệt rũ người.” Mặc dù 40 người đầu tiên trong bộ phận dịch vụ khách hàng được tuyển theo cách đó, công ty vẫn nhận vào rất nhiều đại diện của bộ phận này, đến nỗi sau cùng họ phải

nhờ một công ty tuyển dụng địa phương giúp một tay.

Mãi đến đầu năm 1997 Bezos vẫn phỏng vấn từng nhân viên ăn lương và quyết định tuyển hay không tuyển người này. Đây là cách duy nhất để bảo tồn tính cách văn hóa này. “Jeff có thể nhìn ra những điểm tốt hay xấu nơi con người mà không ai nhìn ra,” – Glenn Fleishman nói, anh được nhận vào tháng Chín năm 1996 trong cương vị là trưởng bộ phận catalog. Nhưng Fleishman còn nhớ có lần Bezos gặp sai sót.

Fleishman và các trưởng bộ phận khác đang thảo luận việc tuyển một vị trí cấp thấp không đòi Bezos phải trực tiếp tham gia. Đang cuộc thảo luận thì Bezos gọi về văn phòng từ trên chuyến bay và tham gia luôn vào qui trình xem xét này. Anh đồng ý với sự đồng lòng của mọi người là sẽ thuê người này. “Sau khi Jeff cúp máy, tôi xem qua lý lịch và phát hiện người này khai làm một số năm và có mấy lỗi chính tả,” – Fleishman nói. “Người này lại được tuyển vào làm trong lĩnh vực cần đến tính tỉ mỉ. Nhưng chúng tôi cho rằng anh thừa năng lực để được nhận. Tất cả chúng tôi đồng ý là sẽ không bao giờ cho

Jeff biết, bởi nếu thế người này sẽ không được tuyển dụng.” Người này nay vẫn còn làm tại Amazon.com.

Trên hết, Bezos muốn tuyển người thông minh. Khi gia nhập Amazon.com vào tháng Chín năm 1996, Fleishman cảm thấy như bước vào một trường đại học xuất sắc nhất thế giới. “Vây quanh tôi là những người thông minh.” Tất cả các ứng viên đều được hỏi về kết quả khảo sát SAT (trắc nghiệm học lực dự tuyển đại học) và điểm số trung bình ở đại học, và nếu điểm số không đủ cao họ có thể bị loại. Kết quả Bezos lưới được rất nhiều người xuất sắc mà anh theo đuổi. Nhiều người tốt nghiệp Ivy League (nhóm các trường đại học nổi tiếng miền Đông nước Mỹ) và hai người là Dana Brown, trưởng phụ trách đặt hàng và Ryan Sawyer, phó giám đốc chiến lược phát triển – từng nhận học bổng Rhodes Scholars tại Oxford.

“Chúng tôi vào Đại học Harvard, MIT và Đại học Columbia nhằm thu nạp những người xuất sắc nhất mà chúng tôi có thể tiếp cận được,” – Brown nói. Anh là người đến Amazon.com với bằng cử nhân khoa học chính trị và tiếng Nga, một bằng cao học tiếng Nga và khoa học chính trị Đông Âu, Đại học Rutgers. Năm 1996, hồi mới thành lập, “chúng tôi ít

người nhưng khá khó khăn thuyết phục họ đến làm việc cho chúng tôi vì lương thấp – 35.000 USD một năm với ai có B.A. Chúng tôi không đủ hấp lực. Không ai biết chúng tôi là ai. Không có cảnh mọi người xếp hàng chờ được phỏng vấn. Tuyển được mười người là may lắm rồi. Những người phụ trách tuyển dụng khá bi quan.”

Scott Lipsky, người gia nhập công ty vào tháng Bảy năm 1996 với vị trí phó giám đốc mở rộng kinh doanh, sau một thời gian làm công tác điều hành tại Barnes & Noble nói: “Nỗ lực tuyển dụng tại Amazon thật lớn lao nhằm hỗ trợ phát triển, điều này rất cơ bản.”

Lúc đầu Bezos lập quan hệ với Đại học Washington, khoa Khoa học Máy tính & Kỹ thuật. Anh thường nói chuyện với sinh viên trong lớp và dùng trường đại học này như nguồn hỗ trợ kỹ thuật.

## **TẠO MỘT NỀN VĂN HÓA**

Trách nhiệm của Bezos là hình thành một nền văn hóa hỗ trợ từ những con người đến với công ty

từ những cái nền khác của sự hợp tác làm việc.

“Trong cạnh tranh người ta không bao giờ sao chép nền văn hóa,” – anh nói. Anh thường bày tỏ với nhân viên là anh muốn có một nơi “sôi nổi nhưng thân thiện.” Thực ra nếu bạn có ý từ bỏ tính “vui vẻ thân thiện” để có được sự “căng thẳng sôi nổi,” chắc bạn đã làm điều đó. Bởi nếu chúng ta cần tỏ ra “sôi nổi” và “ganh đua” hẳn chúng ta đã làm điều đó trước khi tỏ ra “không sôi nổi căng thẳng.”

Microsoft, công ty đã định hình nền văn hóa kinh doanh kiểu Seattle hồi thập niên 1990, là mô hình cho văn hóa Amazon.com non trẻ. “Tôi nghĩ họ tuyển dụng nhân sự giỏi hơn bất cứ công ty nào mà tôi được biết,” – Bezos nói. Ca ngợi Bill Gates là “anh chàng thông minh,” Bezos nói thêm: “Điều gây ấn tượng cho tôi là hàng trăm người dưới trướng ông đều là những nhà điều hành thông minh đúng nghĩa.”

Song Bezos đang tìm cách tạo nên một bối cảnh an lành hơn mô hình Microsoft. “Chúng tôi thường bày tỏ là chúng tôi muốn có được bản chất đòi hỏi khắt khe như Microsoft, mà không quá cạnh tranh nội bộ,” – Nicholas Lovejoy nhớ lại.

Cảm nhận đó được Gina Meyers hưởng ứng: “Jeff sẽ nói: ‘Bạn có thể giống Microsoft song không cần phải tỏ ra tranh đua như Microsoft để trở nên một nơi làm việc tương đăc.’ Đó là mục đich phải theo đuổi từ đầu.”

Dù Bezos có thể nói đến việc uốn nắn công ty của anh thành một kiểu mẫu Microsoft khoan dung (mâu thuẫn về câu chữ?) nhưng thực tế, trong cố gắng để lớn mạnh thần tốc, chàng chiến binh Bezos có vẻ khoan hòa thật ra rất dữ dằn, không dung thứ, là người không e sợ chiến đấu cho quyền lợi của Amazon.com trên thương trường và chốn công đường.

Bezos cũng nêu FedEx như một kiểu mẫu “bởi nó trưởng thành từ chốn vô danh mà thay đổi cả động lực của ngành công nghiệp. Đó là một cái gì mà mọi người có thể liên kết. Anh nói FedEx đã không để mất khả năng kiểm soát cả những nơi họ không thể giao nhận các kiện hàng. Anh muốn chúng tôi tiếp tục nỗ lực tiến tới và đừng bao giờ hài lòng với vị trí đăng có.”

Bezos cũng thán phục tâm nhìn và sự đổi mới

của Walt Disney. (Anh thăm Disney World ít nhất năm, sáu lần). “Điều luôn luôn làm tôi ngạc nhiên là ông ta có tầm nhìn mạnh mẽ biết bao,” – Bezos nói. “Ông ta biết chính xác mình muốn xây dựng cái gì và kết hợp với một nhóm người thật sự thông minh để xây dựng nó. Ai cũng nghĩ sẽ không thành công, còn ông lại thuyết phục được cái nhà băng cho ông vay 400 triệu USD. Và ông đã thành công.”

Bezos tin một chủ doanh nghiệp khởi đầu công ty sẽ hình dung ra mô hình văn hóa ông ấy muốn có, và rồi các nhân viên ban đầu ấy sẽ tiếp tục truyền lửa cho những gì nền văn hóa ấy đại diện. Anh ước lượng rằng nền văn hóa hỗ trợ ấy về sau sẽ là “sự pha trộn của 30% những gì ban đầu bạn muốn có, 30% là do các nhân viên ban đầu mang đến, và 40% là từ sự ngẫu nhiên. Điều không hay là phần tự phát này một khi xuất hiện bạn đã phải chấp nhận nó rồi. Thực sự không có cách nào thay đổi được một nền văn hóa hỗ trợ.”

Ngay từ ban đầu, không có gì ngạc nhiên khi Bezos là “linh hồn của công ty,” – Scott Lipsky nói. “Anh là người lãnh đạo biết truyền cảm hứng cho mọi người qua thành công của mình, sự thông minh sáng



suốt của anh, các ý tưởng của anh – và sự thật là anh đã có những ý tưởng vĩ đại này trước biết bao nhiêu người khác.”

Trong khi đồng ý với sự mô tả của Lipsky về tính cách Bezos, Gina Meyers người trước đó xuất thân từ công ty Data I/O, cảm thấy làm việc tại Amazon.com “văn hóa hơi gây sốc một chút. Rất hỗn độn và mọi cái thay đổi quá nhanh.”

Maire Masco, người xuất thân từ Aldus Corp. (thành viên của Adobe Systems, Inc.) nhớ lại lúc lần đầu vào phỏng vấn và cô lập tức “bị mê hoặc bởi tốc độ và sự nhanh nhạy” của công việc. Ai nấy tất bật tới lui. Tinh thần tương trợ thân hữu rất cao. Một nhóm phóng viên và quay phim theo sát Jeff. Lao công mang bàn ghế, máy tính vào. Đúng là bầy ong vỡ tổ. Tôi nghĩ: “Tuyệt quá. Tôi muốn làm việc ở đây.”

Với nhiều nhân viên quản lý mới như thế, Amazon.com – đúng như Bezos đã dự đoán – khiến không gian số 2250 Đại lộ Số 1 trở nên chật chội chỉ trong bảy tháng. Tháng Tám năm 1996, ban quản trị dời đến nơi cách mấy dặm về phía bắc Columbia Building trên Đại lộ Số 2. Chỉ cách một khối nhà về

phía đông Place Market và mấy khối nhà về phía bắc của hành lang bán lẻ sang trọng của khu trung tâm, dưới bóng những cao ốc văn phòng vút cao lộng lẫy, đây là một trong những khối nhà xơ xác cuối cùng trong vùng. Columbia Building tọa lạc ở quãng góc Wigland, trụ sở truyền giáo Holy Ghost Revivals, những cửa hiệu mặt tiền bán T-shirts hỗn hợp cho du khách và bên kia khu phố về phía Seattle-King County Needle Exchange (và tôi không có ý nói Space Needle). Đó là vùng lân cận nơi các tay nát rượu thư giãn trong các con hẻm. Các văn phòng trong tòa nhà Columbia Building chỉ cách những gì diễn ra trên đường phố một bậc cấp nhỏ. Thảm sàn sờn cũ hoen vết cà phê. Tường rất cần sơn lại.

Nhà kho mở rộng nằm trên Đại lộ Số 1 Nam cho đến tháng Mười Một, rồi chuyển đến không gian rộng hơn trên phố Dawson Street thuộc khu nam Seattle. Tổng cộng công ty đã tọa lạc năm nơi trong vòng ba năm. “Đó là do kế hoạch không hay vì công ty tăng trưởng bất thường, bạn muốn nghĩ sao cũng được. Tôi nghĩ mỗi công ty cứ bốn tháng là nên dời chỗ,” – Bezos đùa.

Nhà kho nhanh chóng phát triển nét văn hóa

phụ của chính nó, tách biệt với khu vực quản trị. Nó chứa cả một đạo binh thế hệ X là dân Seattle – các nhạc sĩ, thi sĩ, chuyên viên tin học, sinh viên – đạo quân hổ lốn ấy hãnh diện phô ra các vết xăm, đủ kiểu khoen móc cơ thể, màu tóc không tìm thấy trong thiên nhiên. Không lạ gì cựu giám đốc dịch vụ khách hàng Jane Radke nói với tờ *Wall Street Journal* rằng cô yêu cầu các đại lý tuyển dụng nhân viên tạm thời (ai được thuê vào làm ở khu vực kho đều bắt đầu ở vị trí tạm thời): “Hãy đưa đám lập dị ấy đến chỗ chúng tôi.”

Hơn hai tá nhân viên kho ấy “là một nhóm nhạc rock nhếch nhác, các nghệ sĩ đói khát đang sống lằn hồi qua ngày,” – E. Heath Merriwether, thành viên của nhóm nhân sự ban đầu, nói. Nhìn qua tầng kho thì thấy “kia một cái đầu tím, nọ cái đầu xanh, chỗ khác đầu xanh lam, chỗ nọ đầu xanh lục. Đó là đám đông rất trẻ.” Chính năng lượng trẻ trung ấy mới bắt kịp tốc độ tăng trưởng tại Amazon. Đội ngũ nhân viên ban đầu “thật sự tạo gắn kết. Chúng tôi là nòng cốt. Chúng tôi là Amazon.”

Bezos xác định tầm quan trọng của các nhân viên kho qua việc nhắc đi nhắc lại rằng yếu tố duy

nhất mà khách hàng biết về Amazon.com là Website và quyền sách họ nhận qua thư tín. Anh nói không có nhà kho sẽ không có công ty. Bezos chứng minh lời nói qua hành động. Anh và nhiều giám đốc khác thường xuyên phụ một tay xếp và đóng hàng gửi đi.

Tôi nhớ lần đầu có ai đó trong nhà kho gọi anh là “Ông Bezos,” – Merriwether kể. “Tôi nói: ‘Gọi *Jeff* thôi.’ Anh chỉ là người trong nhóm. Anh không bao giờ tự đặt mình ở vị trí cao hơn. Khi Amazon lớn mạnh và trở nên hồ trợ hơn, những người khác đặt anh lên bệ. Nhưng Jeff không bao giờ đặt mình vào vị thế đó.”

Một ngày tháng Bảy năm 1996, Bezos bước vào kho và Merriwether cùng mấy người khác tình cờ bắn dây thun trúng anh. Không chậm một giây, Bezos nhặt dây thun trên sàn lập tức bắn trả. Vài người mới vào làm “kinh hoảng vì tôi bắn thun trúng chủ tịch công ty,” – Merriwether nói. “Họ càng hoảng hơn khi vị chủ tịch này bắn trả.”

Hôm sau Al Gore thăm các văn phòng của Amazon.com, giao tiếp qua với bộ phận dịch vụ khách hàng và quay phim chụp hình quảng bá. Thấy

Bezos trên truyền hình thân mật với phó tổng thống Mỹ một ngày sau trận chiến dây thun “thật không tưởng; như trong tập phim *Vùng chạng vạng ấy*” – Merriwether nói. “Tôi muốn bày tỏ điều này về Jeff Bezos: Tôi muốn có anh cùng phe trong một trận chiến bắn thun.”

Ngày ba tháng Mười Một năm 1996, Amazon.com chuyển bộ phận phân phối đến khu vực rộng hơn 31.000 mét vuông trên phố Dawson Street phía nam Seattle. “Nó rộng lớn như về miền quê – bạn không nhìn thấy hàng xóm. Phòng giải lao rộng bằng nhà kho cũ,” – Merriwether kể. “Chúng tôi đoán sẽ chẳng bao giờ lấp đầy chỗ này. Chúng tôi tính sẽ ở đây nhiều năm. Ba tháng sau đã phải làm việc chen vai nhau.”

Buổi tối ngày ba tháng Mười Một, công ty tổ chức tiệc mừng địa điểm mới tại nhà kho mới với mấy thùng bia (loại 40 1ít) và đồ ăn do một nhà hàng Mễ cung cấp. Như muốn ngẫu nhiên khai trương, giám đốc kho Laurel Canan rút ra một cuốn *Nguyên tắc Dilbert*. Cuốn sách bestseller của Scott Adams là tựa sách đầu tiên Amazon.com bắt đầu gởi đi với số lượng lớn, cho nên nhà kho chất quyền này lên tới trần.

“Laurel lấy bia đổ lên quyển sách, xé toạc và ném tung khắp nhà kho,” – Merriwether kể. “Tất cả chúng tôi giày xéo lên nó bởi ai cũng ghét quyển sách và đến ngày hôm đó cũng vậy.” Bản sách ấy bị xóa khỏi kho dữ liệu. “Chắc chắn chúng tôi không muốn lấy đi bản sách một khách hàng đang đợi.”

Tổ chức của trung tâm phân phối “là một qui trình tiếp diễn,” – Merriwether nói. Khi công ty phát triển, nó liên tục thêm vào các hệ thống mới hoặc cải thiện những hệ thống đang có, cho nên “Bạn phải thích nghi nhanh. Khi chúng tôi chuyển đến trung tâm phân phối trên phố Dawson, các nhân viên mới thậm chí còn phải uyển chuyển hơn bởi vừa mới học xong điều gì đó thì tuần sau đã thay đổi.”

Hai tháng sau khi chuyển đến nhà kho trên phố Dawson, Amazon.com sau cùng cũng tuyển vào một người có kinh nghiệm về hậu cần (trước đó họ chỉ tiện đâu giải quyết đấy). Oswaldo Fernando Duenas là dân Mỹ gốc Mễ 47 tuổi, người đã làm việc cho Federal Express trong 20 năm. Duenas đi lên từ chân tài xế xe tải, khi FedEx còn đang trong giai đoạn đang lên, để trở thành phó chủ tịch cấp cao. Ông giúp xây dựng các trạm trung tâm vùng của

FedEx và giám sát sự chuyển tiếp từ một hệ thống đặt trung tâm tại trạm trung tâm đơn độc tại Memphis. Ông cũng đã từng là phó chủ tịch của phân khu Mỹ La tinh của International Service System, Inc., công ty dịch vụ hợp nhất Mỹ La tinh lớn nhất, nơi ông giám sát mua bán, tiếp thị, hoạt động và quan hệ khách hàng cho phân khu và quản lý mấy ngàn nhân viên. Khi làm phó chủ tịch điều hành của Amazon, Duenas mang đến trật tự và tổ chức cho bộ phận kho và phân phối. “Hồi ấy chúng tôi có nhiều người chưa từng làm việc ở đâu cả,” – Gina Meyers nói. “Họ tự xoay xở và làm việc rất tốt. Song nhờ thế họ tự đào tạo và chúng tôi không phải quay lại từ đầu vì mọi việc. Chúng tôi bắt đầu nghĩ ngay tới việc tự động hóa.”

Nhân viên văn phòng vừa mới tách khỏi nhà kho và thế là xảy ra chuyện trục trặc trong giao tiếp liên lạc, theo lời vài cựu nhân viên. Duenas đứng ra đảm nhận hàn gắn khoảng cách này. “Fernando có thể nói chuyện với mọi người,” – Nils Nordal, người có thời gian ngắn làm ở bộ phận dịch vụ khách hàng nói. “Ông ấy có thể nói chuyện với một cậu 18 tuổi hút ‘cỏ độc’ trong nhà kho, mà cũng có thể trao đổi với chính Jeff Bezos. Ông là người trưởng thành của công ty. Đó là vai trò nổi bật cho ông thi thố trong

giai đoạn đi lên của công ty.”

Tuyển dụng Duenas là một phần của quá trình xây dựng nên đội ngũ quản trị cấp cao mà Wall Street sẽ tán thành. (Lúc đó Amazon.com tự nâng cấp trước khi lần đầu ra với công chúng thương mại). Gần như suốt năm 1996, công ty không ngừng phát triển này ít mở rộng bảng thông quản trị, và Bezos chỉ dựa vào Dillon Alberg và Hanauer “chữa cháy khi cần thiết,” – Dillon nói. “Chúng tôi cố làm sao cho Jeff tập trung vào kinh doanh càng nhiều càng tốt.” Từ mùa thu năm 1996 đến mùa xuân năm 1997, ngoài Duenas công ty còn thuê một loạt quản trị viên bao gồm:

- Rick R. Ayre phó giám đốc kiêm biên tập viên điều hành. Ayre làm cựu biên tập viên điều hành về kỹ thuật cho tờ PC Magazine và đã đưa tờ PC Magazine lên mạng toàn cầu. Ông cũng điều hành dịch vụ trực tuyến của tạp chí bao gồm Website trực tuyến PC MagNet, là một phần của ZD Net trên CompuServe.
- Mark Breier phó giám đốc tiếp thị. Ông đã trải qua hai năm rồi ở vị trí tương tự với Cinnabon World Famous Cinnamon Rolls và làm trong bộ



phận quản lý sản phẩm cho Dreyer's Grand Ice Cream, Kraft Foods và Parker Brothers. (Breier về sau trở thành giám đốc và CEO của Beyond.com, nhà phân phối lẻ phần mềm trực tuyến. Ông rời Beyond.com vào tháng GIêng năm 2000).

- Mary E. Engstrom (về sau là Morouse) phó giám đốc xuất bản vụ, đã từng là phó giám đốc tiếp thị tại Symantec Corporation, công ty phát triển quản trị thông tin và nâng cấp sản phẩm phần mềm. Trước cô đã từng đảm nhiệm vị trí quản lý tại Microsoft Corporation.
- John D. “David” Risher phó giám đốc phát triển sản phẩm, người đã trải qua sáu năm ở các vị trí quản lý tiếp thị và sản phẩm tại Microsoft Corporation, gồm cả chức trưởng bộ phận Microsoft Access và sáng lập viên cũng như giám đốc đơn vị sản phẩm cho MS Investor là Website của Microsoft về đầu tư cá nhân.
- Joel R. Spiegel, phó giám đốc kỹ thuật, cũng là cựu nhân viên của Microsoft, là giám đốc phát triển Windows 95 Multimedia, trưởng nhóm quản trị Windows Multimedia và giám đốc đơn vị sản phẩm của Information Retrieval. Spiegel người đã từng làm việc tại Apple Computer Inc.,

Hewlett-Packard và VisiCorp., có khả năng dễ dàng tuyển dụng nhiều lập trình viên giỏi.

- Scott E. Lipsky, phó giám đốc khai triển kinh doanh, đến với Amazon.com từ Barnes & Noble, nơi ông là trưởng phòng thông tin của ban quản lý siêu thị sách B&N và trưởng phòng kỹ thuật ban học thuật B&N. Lipsky có kinh nghiệm bao quát trong phát triển phần mềm lẻ và hợp nhất hệ thống.

Lipsky nhận 50% lương khi làm việc cho Amazon vì: “Khi gặp Bezos và Shel Kaphan, tôi nhận thức ngay là doanh nghiệp này nhất định thành công,” – Lipsky nói. Anh bị thuyết phục “bởi sự kết hợp của mức độ nhiệt tình, tính thông minh, suy nghĩ sáng tạo ngoài khuôn khổ” về việc bán lẻ sách, là lĩnh vực chiếm phần lớn sự nghiệp của anh. Dĩ nhiên Lipsky nhận được một số quyền mua cổ phiếu hậu hĩnh, song anh phản ứng: “Làm sao biết điều gì sẽ xảy ra với cổ phiếu? Không có gì bảo đảm cả.”

Mặc dù những giám đốc điều hành mới rõ ràng là nhân tố chủ yếu đưa Amazon.com qua giai đoạn phát triển kế tiếp, “có rất nhiều vấn đề căng thẳng,” – Dana Brown nói. “Họ được trao cho vị trí quan

trọng, lương bổng cao. Họ dựa vào kiến thức của chúng tôi về công ty để hoàn thành mục tiêu của họ. Nhiều người trong chúng tôi khó chấp nhận điều đó. Tiền lương không đủ trả các khoản vay cho chuyện học đại học. Tôi thấy như bị xúc phạm. Thật khó đáp đổi cuộc sống. Tôi làm việc 18 giờ một ngày. Muốn đặt mua sách cũng chẳng có thời gian đọc.”

Hồi ấy công ty sắp đặt thêm một giám đốc – Patricia Q. Stonesifer, một tư vấn viên quản trị độc lập mà khách hàng gồm cả Dream Works SKG. Cô từng là giám đốc cấp cao của Interactive Media Division thuộc Microsoft Corporation. (Là bạn thân của Bill Gates, cô lãnh đạo tổ chức Bill anh Melinda Gates Foundation).

Thêm một thành viên chủ chốt nữa là Maryam Mohit, người trở thành người sản xuất của trang Web. Dù không phải là phó giám đốc, Mohit có nhiều ảnh hưởng lên việc thiết kế Website và tính đồng nhất các tính năng hơn bất kỳ ai trừ Bezos, theo lời của một cựu nhân viên công ty.

Có lẽ việc tuyển dụng quyết định nhất là chức giám đốc tài chính, người có thể giúp công ty bán cổ

phiếu ra thị trường. Khoảng giữa năm 1996, Bezos đã giao trang Web của mình cho Joy Covey, hồi ấy mới 33 tuổi và từng đạt những thành tích mà Bezos ngưỡng mộ. Là con gái một bác sĩ, Covey lớn lên tại San Mateo, California. Dù thôi học phổ thông ở độ tuổi 16, cô tiếp tục kiếm được tấm bằng tương đương tại Đại học California State ở Fresno năm 1982, và là cử nhân ngành quản trị kinh doanh hạng tối ưu. Sau khi đạt điểm số cao thứ nhì quốc gia trong kỳ kiểm tra kế toán, cô trở thành nhân viên kế toán công có bằng cấp ở độ tuổi 19. Tốt nghiệp xong, Covey làm việc bốn năm tại Arthur Young and Co. (giờ là Ernst and Young LLP) ở vị trí nhân viên kế toán công chính qui. (Nhiệm vụ đầu tiên của cô là đếm đậu ở nhà hàng Denny). Covey tiếp tục lấy các tấm bằng đôi kinh doanh và luật, tốt nghiệp hạng danh dự cả hai trường Thương mại Harvard và Luật Harvard năm 1990. Sau tám tháng đảm nhiệm công tác phụ tá cho Wasserstein Perella & Co., là công ty tư vấn hợp nhất tài chính và kinh doanh tại New York, đến tháng Bảy năm 1991 Covey trở thành giám đốc tài chính của DigiDesign, Inc., là công ty chọn ngẫu nhiên hệ thống kỹ thuật số về âm thanh và phần mềm và giúp công ty bán cổ phiếu ra thị trường năm 1993. Hai năm sau, DigiDesign nhập vào Avid Technology

là công ty có cơ sở ở Boston, chuyên phát triển hệ thống truyền thông kỹ thuật số. Sau khi phục vụ với vai trò chuyên tiếp tại Avid ở Boston, là phó giám đốc phát triển kinh doanh, Covey rời công ty vào tháng Hai năm 1996 với khát vọng gắn bó với một công ty mới nổi tại Silicon Valley.

“Tôi từng được phỏng vấn bởi gần 40 công ty kỹ thuật cao (bao gồm Excite Inc. và Marimba Inc.),” – Covey cho một nghiên cứu tại Harvard Business School biết. “Tôi rất đặc biệt dù không tập chú vào một vai trò nào. Tôi muốn góp phần tạo nên cái gì ý nghĩa, tôi muốn làm việc với những người cùng nhóm có phẩm chất cao, tôi muốn dựng doanh nghiệp có mô hình mạnh mẽ, phẩm chất trọn vẹn và tôi muốn công ty này tọa lạc tại khu vực [Bán đảo vịnh San Francisco]” để theo đuổi khát vọng của cô là lướt ván buồm.

Tháng Tám năm 1996, một nhà tuyển dụng điều hành mời Covey gặp Bezos. Cô từ chối lời mời. Nhưng kẻ săn đầu người này vẫn nài nỉ và Covey đồng ý – chỉ vì chiều lòng – đến dùng bữa trưa với Bezos. Dù thấy óc hiếu kỳ của mình đã bị thu hút vì có sự liên quan của John Doerr, Covey mất 10 phút

đầu tiên để lập đi lập lại là cô không muốn chuyển đến Seattle. “Cô nói không có chuyện sẽ rời vùng Vịnh và muốn tôi hiểu rằng buộc cô làm thế chỉ phí thời gian,” – Bezos sau này kể lại với tờ Wall Street Journal. “Nhưng sau đó chúng tôi có một bữa ăn trưa tuyệt vời, vì sức ép qua lại của hai bên không còn nữa.”

Sau cuộc gặp, “tôi không ngủ được,” – Covey thuật lại trong nghiên cứu của Harvard Business School. “Tôi không ngừng nghĩ về Amazon. Đây đúng là thời điểm ‘hình thành cá tính công việc.’” Ngày hôm sau Covey gọi Bezos và hỏi xem cô có được đi về hàng ngày giữa Seattle và nhà cô ở San Francisco hay không, Bezos đành bằng lòng. Covey được tuyển vào tháng chạp 1996 với tư cách là người phụ trách tài chính và phó giám đốc tài chính và quản trị. (Tháng Ba năm 1997, cô trở thành thư ký và thủ quỹ). Trong tám tháng tiếp theo, những ngày trong tuần Covey làm việc ở Seattle và nghỉ cuối tuần ở San Francisco, trước khi chuyển hẳn đến Seattle vào mùa xuân năm 1997, kịp lúc để điều hành việc lần đầu bán cổ phiếu ra thị trường.

Cuối năm 1996 khi Covey gia nhập,

Amazon.com có 150 nhân viên và doanh số 16 triệu USD. Cô lập tức thiết lập chế độ kiểm soát tài chính nghiêm ngặt, và sau cùng lắp đặt một hệ thống kế toán Oracle trị giá một triệu USD.

Gina Meyers, người được đưa vào thực hiện hệ thống kế toán căn bản, là thành viên của nhóm phỏng vấn bốn hay năm ứng viên giám đốc phụ trách tài chính. (Bezos còn phỏng vấn nhiều người hơn). Meyers kể lại mình đã bị ấn tượng bởi sự nhiệt tình và thông minh của Covey. “Ở vị trí CFO, bạn gặp nhiều người rất thận trọng trong công việc,” – Meyers nói. “Những ứng viên khác cảm thấy Amazon.com nên chậm lại vì công ty đang phát triển quá nhanh. Joy có quan điểm: ‘Chúng ta sẽ làm điều này ngày mai,’ và hãy làm nó. Joy suy nghĩ không theo thông lệ và nhanh chóng nắm bắt những điểm quan trọng. Đó là mô hình kinh doanh khác với thói quen của hầu hết những người khác.”

Nicholas Lovejoy nói đơn giản: “Không ai nhanh nhẹn như Joy. Mới ngày thứ hai đến Amazon cô đã dẫn tôi và Shel, bỏ ra ba giờ buộc chúng tôi cho xem qua toàn bộ hệ thống. Mà cô đâu phải là người chuyên về hệ thống. Cô hỏi nhiều câu rất hay,

tỏ ra cô hiểu từng chút một. Cô ấy có thể đương đầu hàng đồng thông tin trong thời gian cực ngắn. Về mặt tiêu cực – Lovejoy cho biết – khi phải vận dụng các “kỹ năng tương tác con người với nhau,” Covey là chiếc máy ủi. Cô nghiền nát người ta.”

Covey đem đến Amazon nguyên tắc về tài chính. Lần đầu tiên các giám đốc phải làm việc trong phạm vi ngân sách. Trước khi Covey đến, “tôi chưa bao giờ có ngân sách riêng cho bộ phận và không biết gì về lĩnh vực tài chính của công ty,” – Dana Brown cho hay. “Chúng tôi chỉ biết tiến tới làm việc. Tổ chức thật lỏng lẻo. Chẳng có giới hạn nào cho những gì chúng tôi có thể làm hay hoạch định tương lai. Gặp đâu giải quyết đó. Joy Covey mở cho chúng tôi tầm nhìn rộng hơn và buộc chúng tôi biết ý thức về ngân sách, kế hoạch và sự phát triển của dự án.”

Tháng Ba năm 1997, Shel Kaphan, người đầu tiên được tuyển dụng và là nhà kiến tạo hệ thống căn bản của Amazon.com, được đề bạt là phó chủ tịch kiêm giám đốc kỹ thuật. Nicholas Lovejoy, người làm việc sát cánh với Kaphan, thân tình mô tả anh là “người quái gở” song nhanh chóng nói thêm: “Tôi yêu anh ấy. Anh có ảnh hưởng rất lớn đối với Jeff.”



Khi đề cập tới các ý tưởng tiếp thị của Bezos, Kaphan “chính là hình tượng nhắc nhở Jeff không thể lấy vai thừa che mắt khách hàng.” Anh thường xuyên gạt đi: “Họ sẽ rất ghét điều đó! Tiếp thị như vậy là vớ vẩn!”

Gina Meyers gọi Kaphan là “chiếc máy cái đặng sau toàn bộ hệ thống” và lý do là vì nó đã được tính toán kỹ, đáng tin cậy và rất uyển chuyển. “Phải, chúng tôi có lúc cũng nản vì gặp trục trặc, nhưng khi nghĩ lại, những gì anh ấy và một hai người khác đã làm thật không thể tin nổi.”

Kaphan được tưởng thưởng xứng đáng vì những nỗ lực như thế. Ngày 19 tháng Mười Một năm 1999, Kaphan được tờ *Forbes ASAP* đánh giá là triệu phú giàu thứ 38 trên Internet, với số tài sản ròng (trên giấy tờ) là 808,9 triệu.

Thật ra có những lúc hệ thống xuống cấp rõ. Trang Web xuống dốc vào tháng Sáu năm 1997 khi một kỳ bảo trì định kỳ tạo nên vụ trục trặc máy tính, hai lần năm 1998, ba lần vào tháng Mười Một năm 1999, khi một loạt sản phẩm mới được thêm vào. Tháng 1 năm 1998, trang Web trục trặc vào khoảng 11 giờ sáng, và không làm việc được mấy tiếng đồng

hồ. Tháng Chín năm 1998, nó rớt mạng suốt 10 tiếng vì sự cố diễn ra đang lúc bảo trì định kỳ. Công ty thưởng 5 USD cho khách hàng nào vào trang Web mà không đặt hàng được. Hệ thống của Amazon.com nhắm tới việc không để xảy ra trục trặc trong những ngày đầu ấy bởi Kaphan bao giờ cũng yêu cầu phải làm đúng cách. Một số người xem thái độ của anh là “bi quan kỹ thuật.”

“Tôi nhớ từng chi tiết nhỏ hồi mới khởi nghiệp ấy,” – Paul Barton-Davis nhớ lại. Khi công ty chuyển vào tòa nhà Ngói Màu, “chúng tôi đột ngột bùng nổ về cáp mạng, vì lúc đó có ba bốn phòng luôn dây chằng chịt. Shel nhất định đòi dán nhãn lên cả hai đầu dây. Kiểu công việc ấy tôi bỏ ngoài tai. Sự thực, khi chúng tôi gặp sự cố với máy này hay máy kia mới thấy rất dễ vào phòng rút dây mà không mất hàng giờ để tìm xem cần rút dây nào. Mọi ưu tư kỹ thuật của anh là mặt nổi thật sự dành cho công ty, cho thấy anh bao giờ cũng muốn mọi cái vận hành đúng cách.”

## **TẠO DỰNG THƯƠNG HIỆU**

“Điều tôi quan trọng khi đặt kế hoạch cho doanh nghiệp là hình ảnh thương hiệu mà bạn trình ra cho

khách hàng,” – Bezos nói. “Và hình ảnh thương hiệu bạn tạo ra phải thật sự tương thích rất chặt chẽ với những gì bạn có thể mang lại. Điều đó quan trọng song đôi khi bị bỏ qua trong điều kiện cấu thành.”

Với nguồn tiền mới được đổ vào, Amazon.com sau cùng có thể đứng ra quảng cáo cho mình; đến thời điểm đó, công ty chủ yếu dựa vào lời truyền miệng tích cực và được các Website lăng-xê miễn phí. Mùa xuân năm 1996, công ty thuê văn phòng của USWeb/CKS tại Portland, Oregon, một công ty quảng cáo thuộc vùng Silicon Valley để đưa ra chiến dịch quảng cáo sáng tạo đầu tiên. “Chúng tôi chọn quan niệm là ở Seattle này có 11 người muốn hạ gục Barnes & Noble và Borders,” – Bernie Schroeder, người thay mặt Amazon.com làm việc với giám đốc sáng tạo Mahesh Murth, nói. “Song chúng tôi không thể biến mình thành anh chàng David nhỏ bé chống lại gã Goliath khổng lồ. Vậy làm thế nào bạn xuất hiện trong tư thế của Goliath khổng lồ mà không bị xem là thất bại như Goliath? Và làm thế nào bạn có thể giương cao lời tuyên bố là Amazon.com ‘Hiệu sách lớn nhất hành tinh’? Cách duy nhất bạn có thể thật sự điều hành với thương hiệu đã được chứng thực đó là thể hiện điều gì mà người tiêu dùng có thể

hiểu được.”

Nếu Amazon.com – công ty mà hầu hết mọi người chưa từng nghe tới – đưa ra mục tiêu như thế, công ty làm thế nào để vun đắp nó? Sau khi bắt tay vào dự án chừng một tuần, Mahesh Murth bước vào văn phòng của Schroeder và nói: “163 đề tài hôn nhân. 798 sách về ly dị.” Đó là sự minh họa thông minh, hùng hồn cho khả năng tập hợp lớn lao của Amazon.com. Hơn nữa nó mở ra trọn vẹn sự kết hợp lôi cuốn cho một chiến dịch kéo dài.

“Chúng tôi lập tức lao vào kho thông tin của họ, lục lọi mọi thứ họ có trong các khu vực và mọi tựa sách họ có,” – Schroeder nói. “Chúng tôi tìm ra cơ man nào là thể loại sách.”

Chiến dịch quảng cáo tao nhã và vui vẻ gồm những các tit lớn như “16 quyển về mẫu hói đầu phái nam; 128 quyển về mũ;” “859 quyển về nấu ăn; 1.985 về ăn kiêng;” và “460 về chủ nghĩa Mác, gồm cả 33 quyển về (diễn viên hài) Groucho.” Những quảng cáo hình thức banner mời gọi người trình duyệt: “Nhấp để vào” Website Amazon.com. USWeb/CKS còn đưa ra các mặt tiền cửa hàng vệ

tình trên khoảng 600 Website, giúp người truy cập trên một trang về món ăn hay nấu nướng có thể siêu kết nối với sưu tập sách nấu ăn của Amazon.com.

Phần lớn quảng cáo dành cho các phương tiện truyền thông được chạy trên những ấn phẩm lớn chủ đạo như tờ *Wall Street Journal*, *New York Times Book Review* và *USA Today*, nhằm vươn tới những người trưởng thành học thức, hiểu biết; chỉ một tỷ lệ nhỏ, theo Schroeder, là chi cho quảng cáo trực tuyến. Chẳng bao lâu Amazon.com bắt đầu tiến hành những kết hợp quảng cáo chiến lược với những cơ quan truyền thông được quan tâm nhất như đài National Public Radio, tờ *Commentary*, tờ *Salon*, tờ *New Yorker*, tờ *Atlantic Monthly* và tờ *Wired* để xây dựng trong ý thức người tiêu dùng rằng chính Amazon.com mang đến bộ sưu tập sách toàn diện nhất trên mạng toàn cầu.

## ĐẾN GỖ CỬA

Trước sức lôi cuốn mãnh liệt của Amazon.com, nhất định Barnes & Noble sẽ bùng tỉnh và chú ý. Bezos thú vị chọc tức cả B&N lẫn Borders. Năm 1996, anh nói tuy anh hiểu – nhưng không chia sẻ –

thái độ miễn cưỡng không chịu cam kết bán sách trực tuyến của hai nhà bán lẻ khổng lồ. “Tôi nghĩ ở thời điểm đó với họ là hợp lý. Họ đủ lớn để thâm nhập thị trường, “sau khi đã được chuẩn nhận,” – anh nói.

Hồi đó Leonard Riggio, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Barnes & Noble, người đã xây dựng công ty thành chuỗi 466 cửa hàng, nói với Bezos rằng ông ta có ý mua một phần hoặc toàn bộ Amazon.com, theo lời Tom Alberg. “Len Riggio thông minh và thận trọng; một chiến binh đường phố New York kiểu mẫu,” – Alberg nói. Riggio và em trai Stephen, là phó chủ tịch kiêm giám đốc quản trị B&N, “bắt đầu gọi cho Jeff. Họ bảo họ muốn làm điều gì đó. Họ không biết chắc chắn là họ muốn gì. Họ bảo: ‘Anh đang làm một công việc tuyệt vời, nhưng dĩ nhiên, chúng tôi sẽ giết anh khi khi chúng tôi khởi động trang Web. Song chúng tôi vẫn thích bàn với anh làm chuyện gì đó.’”

Cuối mùa thu 1996, anh em Riggio đến Seattle dùng bữa trưa với Bezos và Alberg tại nhà hàng được yêu thích ở Seattle là Dahlia Lounge, nơi đã dùng quay cảnh ăn tối trong phim *Không ngủ ở Seattle*.

Alberg nhớ lại là anh em nhà Riggio rất tán dương những gì Bezos đã hoàn thành, nhưng họ cũng nhắc đi nhắc lại lời tuyên bố: “Chúng tôi sẽ giết anh” khi họ cho ra những Website của chính họ. Hai anh em bày tỏ sự quan tâm việc cùng nhau hợp tác. Một đề nghị là xây dựng một Website riêng biệt, không dính dáng đến Website của Amazon.com – có thể dùng hệ thống của Amazon.com và cùng mang thương hiệu Barnes & Noble và Amazon.com. Với Bezos và Alberg, có rất nhiều vấn đề gai góc. Website sẽ được gọi là gì? Liệu hai công ty sau cùng có kết hợp cả hai Website này lại không? Thỏa thuận độc quyền hay không độc quyền? Quản trị hai thương hiệu ra sao? Còn những sản phẩm khác như âm nhạc chẳng hạn? Vai trò các cửa hiệu của B&N? “Phong cách của Len là: ‘Hãy cùng hợp tác. Bạn sở hữu một nửa; chúng tôi một nửa. Chia đôi lợi nhuận. Các bạn đưa ra giá. Tôi muốn đầu tư. Tôi muốn sở hữu 20% của các bạn. Tôi chẳng quan tâm giá cả,” – Alberg kể. “Tôi không rõ nếu đi vào thương thảo, những lời tuyên bố đó có được giữ đúng không. Nhưng ông ta rất thật tình. Họ thực sự quyết tâm. Tôi không nghĩ họ đề nghị mua 100%, đây có vẻ là cuộc phối hợp lực lượng thì đúng hơn.”

Cuộc tiếp xúc với công ty Barnes & Noble không có gì diễn ra cụ thể, song câu chuyện bị rò rỉ ra báo chí. Ngày 28 tháng 1 năm 1997, tờ Wall Street Journal nêu: “Một công ty bán lẻ sách lớn” người ta cho rằng đó là B&N đã “mới trong tuần qua đàm phán để thuê tóm Amazon.com.” Chính Len Riggio phủ nhận tin này, ông còn thêm: “Tôi không thể nói nếu được đề nghị mình có quan tâm hay không.” Ông cũng nói rằng B&N “đang dự phóng trở thành người bán sách số một trên Internet,” còn Stephen Riggio nói: “Chúng tôi phải tham gia trận đấu... Bán sách trực tuyến sẽ là ngành kinh doanh rất lớn.”

Ông không đùa.

Phải, bán sách trực tuyến sẽ là một cái gì thật lớn lao. Cuộc cạnh tranh sẽ rất khốc liệt, không chỉ giữa Amazon.com và Barnes & Noble, mà còn giữa các nhà bán sách độc lập khôn ngoan như Powell's Books ở Portland, Oregon và những tay chuyên bán giảm giá nỏ nỏ như Allbooks4less.com. Bezos biết muốn trụ vững một doanh nghiệp trực tuyến không chỉ dựa vào danh mục sách và giá cả.



# Chương 8 - “CÁI ĐUÔI ÁM ẢNH” VỀ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG

*Hoạch định kinh doanh để phục vụ dễ thành công;*

*Hoạch định kinh doanh vì lợi nhuận thì dễ thất bại.*

Nicholas Murray Butler

Jeff Bezos thường nói anh muốn biến

Amazon.com thành công ty “đặt trọng tâm nơi khách hàng” lớn nhất trong lịch sử. Thậm chí trước khi cho ra Website hồi tháng Sáu năm 1995, anh đã xem dịch vụ khách hàng là ưu tiên số một của công ty, vì anh biết những lời truyền miệng tích cực sẽ gây tác động lớn lên nhận thức khách hàng hơn bất cứ hình thức quảng cáo trả tiền nào. (Nói vậy chứ năm

1995 anh đầu trả nổi tiền quảng cáo). Đây là điều Nordstrom, Inc. luôn hiểu rõ. Nordstrom chưa từng cho quảng cáo hay ra thông báo báo chí huênh hoang về dịch vụ khách hàng của nó. Thanh danh về dịch vụ khách hàng hàng đầu của công ty 100% thông qua thái độ tự nguyện của những khách hàng hài lòng gộp lại. “Hiểu ra tầm quan trọng của quảng cáo truyền miệng đã thật sự dẫn đưa chúng tôi trên con đường tập trung vào dịch vụ khách hàng một cách âm ảnh, ép uông và lách thếch,” – Bezos nói.

Truyền miệng trên mạng thậm chí còn có tác dụng mạnh hơn trong thế giới vật chất bởi, như Bezos từng nói nhiều lần, trong thế giới thực nếu bạn làm phật lòng 1 khách hàng, anh ta sẽ kể cho năm người bạn; nếu bạn làm mất lòng 1 khách hàng trên Internet, anh ta sẽ kể cho 5.000 – hoặc có lẽ 50.000 người bạn. Bezos hiểu bao giờ cũng có người sẵn sàng “thêu chấy” một công ty qua phương tiện của thế giới điều khiển và các tập đoàn truyền thông, và anh không thể thuê nổi đủ người để theo dõi các Website đó và dập tắt lửa. Song điều anh có thể làm là gây dựng được lòng trung thành vô bờ bến của khách hàng, để khi công ty lâm thế bí, sẽ có đủ số khách hàng hài lòng đến ứng cứu. Những khách hàng hạnh

phúc sẽ trở nên những tuyên truyền viên cho công ty họ thích, và sẽ dùng Internet như chiếc siêu điện thoại gọi đi thông điệp và mang đến khách hàng mới.

Ví dụ như hồi đầu năm 1997, tạp chí trực tuyến của Microsoft là *Slate* tiến hành một thử nghiệm về đặt hàng xem ai là người có thể giao một quyển bestseller nóng hổi nhanh hơn – Amazon.com hoặc một hiệu sách địa phương ở Seattle; hiệu sách đã thắng. Nhưng những khách hàng của Amazon.com bao vây tờ *Slate* bằng những nội dung e-mail nóng bỏng bảo vệ Amazon.com chống lại lời chỉ trích. Bộ phận quan hệ công chúng của Amazon.com trước đó định trả lời tờ *Slate*, nhưng sau khám phá là họ không cần phải làm thế, bởi khách hàng đã làm thay chuyện đó rồi.

Đừng bao giờ tỏ ra ngây thơ khi đụng đến tuổi thọ lòng trung thành của khách hàng, Bezos từng nói: “Khi người ta hỏi tôi khách hàng của chúng ta có trung thành không. Tôi nói: ‘Hoàn toàn trung thành cho đến khoảnh khắc mà ai đó đề nghị với họ một dịch vụ tốt hơn.’ Chính đó là lý do câu thần chú của Amazon.com là ‘chúng ta luôn bị ám ảnh vì khách hàng chứ không phải vì đối thủ của chúng ta. Chúng

ta theo dõi đối thủ cạnh tranh, học từ họ, xem những gì họ đang làm tốt cho khách hàng và sao chép những điều đó càng nhiều càng tốt. Song chúng ta không bao giờ bị họ ám ảnh.” Anh nhất định cho rằng lý do hàng đầu “đằng sau sự phát triển và khả năng đương đầu với sự phát triển đó là sự tập trung của chúng ta vào kinh nghiệm về khách hàng. Chúng ta hoàn toàn bị ám ảnh” về dịch vụ khách hàng. “Tôi nói với những người tại Amazon.com là phải luôn sống với điều này. Song đây không phải việc nói là xong, mà phải biết hành động. Tôi nghĩ thế,” – anh mỉm cười, “như vậy là đi quá xa.”

Các khách hàng hôm nay được mang đến những sản phẩm thông tin về giá cả đa dạng và việc di chuyển từ Website này sang Website khác chỉ qua một cú nhấp chuột, sự cân bằng về sức mạnh trong kinh doanh trực tuyến đã chuyển từ người bán hàng qua người tiêu dùng. “Internet là cơn bão biển khốc liệt,” – Bezos nói. “Điều duy nhất bất biến trong cơn bão đó chính là khách hàng.” Bởi vậy anh tin rằng người bán phải tập trung trở lại vào tầm quan trọng trong các chiến dịch của mình. “Cho nên những quyết định kinh doanh tối ưu trong thế giới xưa cũ là dành 30% thời gian, năng lượng, sự tập trung và tiền

bạc của bạn vào việc xây dựng kinh nghiệm lớn về khách hàng, và 70% thời gian, năng lượng, sự tập trung và tiền bạc của bạn vào việc hô hào về nó, hôm nay điều đó đã đảo ngược. Hôm nay điều tối thượng phải làm là bỏ ra 70% thời gian, năng lượng, sự tập trung và tiền bạc của bạn vào việc xây dựng kinh nghiệm lớn về khách hàng và 30% để hô hào về nó.

Qua những chứng cứ thuộc giai đoạn, các nhóm nổi bật, và nghiên cứu về số lượng, Amazon.com khám phá rằng điều hệ trọng nhất đối với khách hàng là danh mục sách, sự tiện dụng và giá cả.

Bezos hiểu kinh nghiệm dịch vụ khách hàng là một giao tiếp không qua trung gian, tham gia vào từng phương diện của sự tương tác giữa người mua và kẻ bán – lượng thời gian cần thiết để tải trang chủ, tính dễ sử dụng của Website (từ việc tìm kiếm sản phẩm đến việc đặt hàng), suốt công đoạn từ việc giao đúng sản phẩm đến tận cửa khách hàng, và những chi tiết đoạn giữa. Như nhiều công ty đã cam kết thực thi một văn hóa dịch vụ khách hàng, Amazon.com sẽ làm sao bảo đảm rằng kinh nghiệm về khách hàng mang tính tích cực – bất chấp những chi phí phát sinh bất ngờ.

Lý do sống còn của Amazon.com (hoặc bất cứ công ty trực tuyến nào) là mang đến điều gì đó trên Internet mà người ta không thể tiến hành bằng cách nào khác. Ngay từ đầu triết lý của Bezos là một nhà bán lẻ trực tuyến thành công phải thêm đủ “giá trị” để thuyết phục khách hàng tiềm năng thay đổi các thói quen mua sắm của họ và thử cách mua mới. Đề xuất giá trị “bạn phải xây dựng cho khách hàng là vô cùng lớn,” – anh nói, bởi vì “lúc này rất cực khi dùng Web,” các bộ điều giải tốc độ chậm, các Website ề ạch, đường điện thoại không nối kết, trình duyệt rớt mạng. “Cho nên nếu muốn người ta vào dùng Website trong môi trường hôm nay, bạn phải đưa ra những đền bù lớn cho cái kỹ thuật non trẻ, sơ khai này.”

Toàn bộ lượng bù sai cho dịch vụ khách hàng rút xuống chỉ còn không hơn gì mấy Quy luật Vàng. “Jeff không muốn phí phạm thời gian của anh,” – cựu nhân viên Gina Meyers nói. “Đó là điều anh muốn người ta đối xử với anh và mong muốn người ta đối xử với khách hàng của anh. Toàn bộ viễn cảnh là: ‘Là một khách hàng, bạn muốn được đối xử như thế nào?’”

Bezos biết trong cuộc sống thực, người ta không đến hiệu sách chỉ vì họ cần một quyển sách; họ đến bởi đó là cách thú vị thưởng thức một vài tiếng đồng hồ vào một chiều mưa chủ nhật. “Chúng tôi sẽ không bao giờ biến Amazon.com thành niềm vui và sự hấp dẫn giống như những hiệu sách lớn truyền thống,” – Bezos thừa nhận. “Bạn sẽ không thể nào được nghe tiếng buộc sách, ngửi mùi sách thơm thơm và thưởng thức cốc cà phê sữa đậm đà và tiện nghi trong những chiếc sofa êm ái tại Amazon.com. Song chúng tôi hoàn toàn có thể làm những điều khác khiến người ta mê mẩn và cảm thấy vui vẻ, hứng thú không kém.”

## **TRẢI NGHIỆM WEBSITE**

Với người dùng trực tuyến, dĩ nhiên sự trải nghiệm diễn ra tại ngay Website. Đó cũng là nơi khách hàng sẽ tham gia hay rút lui – nếu rút lui họ có thể sẽ không bao giờ quay lại Website của bạn. Trong giai đoạn sơ khai của Web, nhiều nhà bán lẻ đã thành danh chỉ giới hạn nỗ lực của họ vào mấy cái ki-ốt màu mè cung cấp những thông tin căn bản như sản phẩm, số điện thoại, địa điểm, chỉ dẫn vv... Từ *Wall Street Journal* số ra tháng Sáu năm 1996 gọi Internet “chủ yếu là trò nhử mồi - giật,” nơi khách hàng bị dẫn dụ

đến với trang Web rồi được yêu cầu liên hệ với công ty qua điện thoại hay fax “để có được những món tuyệt vời.” Tờ *Journal* còn thêm rằng trang Web “chẳng hơn gì sạp hàng điện tử” và bán lẻ trực tuyến “chỉ mon men ở giai đoạn trung tâm mua sắm.”

Ngay cả khi các công ty nhận thức rằng họ có thể thực sự bán sản phẩm trực tuyến, hầu hết đều xem xét sự trải nghiệm này từ cái nhìn mua bán tương phản với việc chu toàn một thương vụ với khách hàng. Scott Lipsky, cựu phó giám đốc của Amazon.com, tin rằng hầu hết những công ty trực tuyến này “vẫn nghĩ đến việc bán lẻ theo truyền thống từ lúc khởi nghiệp – đối lập với suy nghĩ: “Làm gì để người ta mua hàng trực tuyến?” Điều khiến người ta mua hàng trực tuyến là phải dễ dàng, nhanh và kinh tế... Nếu bạn nghĩ sẽ giống như bước vào một cửa hiệu ngắm nghía hàng hóa là bạn đã sai ngay từ đầu.”

Giữa thập niên 1990, nhiều công ty nghĩ rằng cuốn người ta đến Website của họ là nhét vào đó đủ những thứ hoa lá cành, đẹp dễ thú vị nhất có thể được, mà không hề thấy rằng hầu hết mọi người đang truy cập với tốc độ rùa bò 9,600bits/giây và 14.4



kilobits/giây và không muốn chờ để tải tất cả những thứ diêm dúa ấy. Ngược lại, Amazon.com biết chìa khóa thu hút người dùng là sự tiện nghi khi đặt hàng một quyển sách trực tuyến so với việc lái xe đến hiệu sách mà mua. “Tôi sống được là nhờ lý luận là ở cuối thế kỷ hai mươi nguồn năng lượng hiếm nhất là thời gian,” – Bezos nói. “Nếu giúp người ta tiết kiệm tiền bạc và thời gian người ta sẽ rất thích.”

Bezos hiểu Website của Amazon.com trong nhận thức của khách hàng không phải là những chấm điểm ảnh sắp xếp trên màn hình trang chủ, nhưng là chính những trải nghiệm khách hàng trải qua. Website của Amazon.com ban đầu hơi vụng về chật chội, nhưng rồi nó thay đổi mỗi ngày để kích lệ người ta quay lại. Trong hai năm đầu, trang Web giữ nguyên hình thức để lúc nào cũng nhanh và hiệu quả. (Hai năm sau khi ra mắt, băng thông tăng rộng giúp trang Web có thêm nhiều hình ảnh bắt mắt cũng như lướt dễ dàng hơn).

Đạo mùa hè năm 1996, khi khách hàng vào trang Amazon.com, được tạo ra gồm toàn chữ là chữ, tải xuống nhanh và người dùng được chào đón bằng các câu: “Chào mừng đến với Amazon.com Books!

Hãy tìm một triệu tựa sách. Luôn luôn hưởng giá rẻ.” Ví dụ mục “Tiêu điểm” ngày 8 tháng Tám tuyên bố: “Giảm cân, giúp khỏe mạnh, mô não và Đông Nam Á; sách cấm và dầu nhiệt đới; melatonin và TCP/IP; Đầu tư trên Internet, du lịch kinh doanh; tất cả chiết khấu 30%!” (Sao mà lăm dẫu cảm đến thế!) Hai cái bìa được phô ra là *Kinh Doanh Đều* (“những ngân hàng toàn cầu đổ vỡ”) của Nick Leeson và *Hãy đi châu Á*. Công ty đưa ra những đoạn trích hàng ngày trong mục “sách tiêu điểm” trực tuyến.

Khách có thể dùng bộ máy tìm kiếm hiệu quả để săn những quyển sách đặc biệt, đề tài, hay tác giả hoặc duyệt qua kho thông tin hồi âm gồm 1,5 triệu tựa sách trong 23 chủ đề thể loại. Ba biên tập viên đọc các bài điểm sách, xem kỹ các đơn đặt hàng của khách và nghiên cứu những sự kiện hiện hành để quyết định cần nhấn mạnh sách nào. Với những biên tập viên này, công ty cho người dùng biết họ sẽ nhận được những phản hồi giống hệt những gì họ có thể tìm thấy trong những hiệu sách nhỏ độc lập. “Nếu bạn bỏ nhiều thời gian trên Website, tôi hy vọng bạn cảm nhận sự kỳ lạ, độc lập, tiếng nói học thức và trên hết bạn được tương tác với mọi người và đây là những người quan tâm những điều này, không phải những

người đang cố bán những thứ ấy cho bạn. Câu thần chú của tôi bao giờ cũng là: “Bồi cảnh toàn hảo cho một quyết định mua sắm,” – biên tập viên điều hành Rick Ayre nói.

“Người ta không mua sách chỉ vì họ cần một quyển sách,” – Bezos nhận xét. “Có bao nhiêu yếu tố cầu may trong đó và chúng tôi cố nắm bắt lấy chúng.” Một phần của sự cầu may là “sự phô diễn” trên trang nhất của Website, nơi nhấn mạnh những sách mới ra, những gì đặc biệt và đề nghị tặng quà. Những khách hàng biết chắc mình cần quyển sách nào chỉ dùng phương tiện tìm kiếm đến ngay khu vực riêng: kinh doanh, máy tính, làm vườn vv... nơi họ gặp những lời giới thiệu của các chuyên gia về đề tài này. Nhiều quyển sách còn gồm cả lời giới thiệu của nhà xuất bản, cũng như những bài điểm sách của các biên tập viên Amazon.com và những người có thẩm quyền như mục *Book Review* trên *New York Times* hay câu lạc bộ sách của Oprah Winfrey. Còn có những “cuộc phỏng vấn tự cung cấp” với các tác giả, người thoải mái trao đổi về chính những quyển sách của họ hay trả lời những xét của độc giả. Một số tác giả nổi tiếng nhất gồm cả Bill Gates (*Con đường phía trước*) tham gia các cuộc phỏng vấn hỏi – trả lời do

các biên tập viên Amazon.com tiến hành.

Khách hàng được mời tham gia mục “Nhấp chuột và ‘Viết bài điểm sách này của chính bạn.’” Lý do để làm điều đó là tạo cảm giác “cộng đồng”; một lý do cấp thiết hơn là Website Amazon.com dành tất cả những khoảng trống để điền vào này như là cách cần thiết tăng thêm nội dung. Qua việc khách hàng tự viết những bài điểm sách của riêng họ – tích cực hay tiêu cực – Amazon.com có thể khơi dậy một số đối thoại thông minh cũng như thêm nội dung (mà Amazon.com không phải trả tiền) vào các trang lẽ ra bỏ trống. (Công ty trao các giải thưởng bằng tiền cho những bài điểm sách hay nhất của khách hàng).

David Siegel, tác giả quyển *Tương lai hóa doanh nghiệp: Chiến lược kinh doanh trong thời đại khách hàng điện tử*, và là người tiên phong thiết kế Web, mô tả Internet năm 1995 “phản văn hóa hoàn toàn.” Nó là món đồ chơi rất vui, rất vật lý. Nó là những trường đại học, là các sinh viên. Trẻ trung sôi động. Phá vỡ luật lệ. Nhằm chống lại điều bình thường. Nó không hoàn toàn là chuyện bán buôn. Amazon.com thật sự cho người ta có dịp tung ra những bài phê bình sách.”

Triết lý tương tác của Amazon.com về những bài điểm sách của khách hàng là “Hãy tấn công các ý tưởng, chứ không phải con người,” – Glenn Fleishman, giám đốc vửng tập, người giúp theo dõi những bài điểm sách của khách hàng và là người sáng tạo câu nói đó, phát biểu. Các bài phê bình mang tính tiêu cực hoặc phi báng điều gì không nhằm vào quyển sách đều bị dỡ bỏ. “Chúng tôi không muốn chứng minh những sự kiện khách quan và chúng tôi lọc ra những lời lẽ vô văn hóa, song tôi chưa bao giờ được yêu cầu dỡ bỏ vì nội dung,” – Fleishman nói.

Maire Masco, giám đốc dịch vụ khách hàng, nhớ lại cuộc tranh cãi nảy lửa về một bài viết “cây nhà lá vườn” về cuốn Chiến binh vũ trụ của Robert Heinlein. Nhà điểm sách của Amazon.com kết tội quyển sách kỳ thị phụ nữ và ủng hộ việc đánh đập trẻ em. Nhà điểm sách “đã không nhìn với quan điểm tiêu thuyết khoa học và là quan điểm xã hội học,” – Masco nói. “Ôi chao! Chẳng khác nào cửa địa ngục mở ra! Chúng tôi bị vùi dưới đống e-mail và những bài phản hồi được đưa lên mạng. Tôi không đếm nữa sau khi đưa lên 300 bài của độc giả nguyên rủa bài điểm sách đó.”

Khi các nhà xuất bản và tác giả hỏi Bezos vì sao Amazon.com đưa ra cả những bài tiêu cực, anh biện hộ bằng cách tuyên bố Amazon.com “tiếp cận một cách khác, về việc cố gắng bám mọi quyền sách. Chúng tôi muốn mọi quyền sách đều có mặt – hay, dở và cả những quyền tệ nữa. Khi làm điều đó, bạn thực sự có trách nhiệm nếu bạn muốn môi trường mua bán thực sự có ích cho chính việc mua bán – hãy để sự thật tự lên tiếng. Chúng tôi muốn các bài điểm sách của khách hàng phát triển theo hướng đó.

Song những bài viết “dân sự” này đôi khi gây bao ngộ nhận. Tháng Sáu năm 1999, tờ *Los Angeles Time* tường thuật rằng Website của Amazon.com đưa lên một bài phê bình tiêu cực về quyền sách viết về kế hoạch kinh doanh trên Internet của Lynn Manning Ross. Bài viết chạy tít lớn “Quyền sách ngu ngốc... Đừng phí thời giờ của bạn!” ký tên tác giả là “Jeff Bezos,” người lên danh sách địa chỉ e-mail của mình là Jeff@Amazon.com. Ross than phiền cả tuần trước khi Amazon.com phát hiện và xóa bài này. Phải mất rất lâu mới giải quyết được vấn đề vì lúc đó hệ thống không đủ linh hoạt.

Sự nặc danh là một phần của các bài viết khiến

nhiều tác giả và nhà xuất bản không thích vì nó khiến người ta dễ phá ngầm và phi báng công trình của người khác một cách công khai dễ nhận biết. “Nay chúng ta đã có cộng đồng này và phương pháp luận để đóng góp cho cộng đồng đó, vấn đề thực sự là: Làm sao có thể ngăn chặn thông tin sai lệch,” – David Rogelberg, thuộc Studio B Literary Agency ở Fishers, nói. Rogelberg đại diện cho nhiều người viết sách về máy tính và Internet. “Chẳng hạn một phần mềm thông tin quan trọng đang trong giai đoạn quyết định trong kinh doanh, làm thế nào bạn ngăn được người ta bóp méo nó vì lợi ích riêng của họ? Điều đó sẽ trở thành vấn đề vì nếu dưới tay tôi là ban nhân viên 12 người, và tôi nói: “Tôi chỉ muốn các bạn tập trung vào Amazon.com và viết những bài điểm sách nói tốt cho khách hàng của chúng ta, thế là sách của họ bán chạy, chỉ số uy tín tăng, thêm tiền ứng trước, cơ hội in sách nhiều hơn v.v... Đánh lừa hệ thống chẳng tốn kém bao nhiêu. Tôi không bao giờ làm điều đó, song tôi không chắc ai cũng trung thực như vậy. Một số người có sách được điểm [trên Amazon.com] mà sách thì vẫn chưa xuất bản. Sao có chuyện đó?”

Các tác giả được mời điểm sách của chính họ.

Một nhóm người quét các bài điểm sách của tác giả (phải gồm cả địa chỉ e-mail của tác giả) và xác định thông tin với nhà xuất bản. Tình huống lọt lưới những bài “ma.” Một lần, “Thiên Chúa” điểm quyển “Thánh Kinh” và “Emily Bronte” phê bình một trong những tác phẩm của bà và rên rỉ: “Tôi không thể tin nổi Jane Austen có tác phẩm dựng cho hai phim truyền hình ngắn và một phim truyện dài chỉ trong một năm.”

Các đối thủ cạnh tranh hàng đầu của Amazon.com cũng cho ra những nội dung và sách lược riêng của họ. Internet Book Shop có trụ sở tại Anh, tự xem mình là “Hiệu sách trực tuyến lớn số một thế giới” đưa ra 780.000 tựa sách, một số giảm giá. Book Stacks Unlimited (books.com) đặt tại Cleveland đưa ra 425.000 tựa trong kho dữ liệu có thể tìm kiếm và cung cấp hơn 190.000 bài chú giải và điểm sách, một chương trình phát thanh Internet phát đi những tin tức văn chương, những cuộc thảo luận nhóm trực tuyến về sách. Website khôn ngoan còn tặng sách (sau khi mua một số lượng nhất định nào đó) và một phòng “chat” cho độc giả và các tác giả khách mời. Một dịch vụ được gọi là Lyric cung cấp những file âm thanh tương tự trực tiếp về tác



giả hoặc đọc từ chính tác phẩm của họ hay được phỏng vấn. Book Stacks xuất bản một tạp chí tên gọi *Góc nấu ăn* gồm thông tin về nấu ăn và sách nấu ăn. Trang Web cũng đưa ra những bài trích, mục lục, và tóm tắt của những sách được quảng bá. Bezos biết để cạnh tranh anh phải ít nhất bằng – nếu không vượt trội – những “chiêu” đó.

## DANH MỤC SÁCH

Ngày đầu đến làm việc cho Amazon.com mùa hè năm 1996, Dana Brown bước vào căn phòng nhỏ phía sau nhà kho số nhà 2250 Đại lộ Số 1. Cô nhìn thấy hai máy tính cá nhân 486 PCs cùng một nhân viên, và được cho biết: “Đây là bộ phận đặt hàng, và cô phụ trách nó.”

Học hỏi rất nhanh, cô đưa bộ phận này từ đặt hàng 100 quyển/ngày hồi tháng Sáu lên 5.000 quyển/ngày vào tháng Mười Hai. Cô giúp tạo quan hệ với các nhà phân phối nhằm có được những thỏa thuận tốt hơn và giao hàng hiệu quả hơn. “Việc chuyển hàng gặp nhiều nhàm lẫn và sự cố, mà chúng tôi lại chẳng có thỏa thuận bằng văn bản nào,” – Brown nói. “Chúng tôi cần người quản lý chất lượng

việc chuyển hàng.” Rắc rối thêm là Amazon không hề có bộ phận nhận hàng trả lại. Nhiều quyển sách gửi trả chất đống trên giá rất vô lý hoặc không có nguyên do. Công ty thường mất dấu những sách gửi trả cho người bán, và “đến cuối ngày, bạn hầu như phải gạch tên chúng đi.”

Dịch vụ khách hàng “là tâm điểm những gì tôi muốn hoàn thành,” – Brown nói. “Chúng tôi đang cố rút ngắn thời gian từ lúc khách đặt hàng đến lúc khách nhận hàng. Đó là điều chúng tôi nhấn mạnh. Nhờ đó đo lường được năng suất.” Mùa hè đó công ty bắt đầu phát triển những mối quan hệ cấp thiết với các nhà phân phối sách lớn – Ingram và Baker & Taylor – cũng như các nhà xuất bản lớn nhỏ, nhằm cải thiện dịch vụ.

Thoạt đầu, thời gian vận chuyển là bốn ngày cho những sách nhà phân phối đã có trong kho, nhưng Amazon.com cố cắt ngắn xuống còn 24 giờ. (Bezos biết khách hàng sẽ ngần ngại đặt hàng nếu họ không rõ phải mất bao lâu mới nhận được sách). “Có nhiều thứ cần cắt bỏ để đi nhanh hơn. Mặc cho việc phải đi đi lại lại trong nhà kho, sơ đồ vật lý trong nhà kho có thể cải thiện tốc độ và tính hiệu quả của công việc,” –

Brown nói. Lúc đó, tất cả sách được gói bằng tay và công ty chưa có máy quét mã vạch, cho nên tất cả các sách chuẩn ISBN được đưa vào hệ thống. Hầu hết hàng được chuyển bằng xe tải nhỏ bởi một công ty dịch vụ giao nhận. Không gom đủ hàng để bưu điện đảm nhiệm công việc.

Mặc cho những điều kiện sơ khai đó, công ty vẫn nhấn mạnh rằng “sản phẩm đến với khách hàng phải hoàn hảo và được gói đi đúng hẹn.” Người đã làm việc tại nhà kho từ mùa hè năm 1996 là E. Heath Merriwether nói: “Họ xem trọng quyển sách bìa giấy giá 4,99 USD chẳng khác nào với đơn hàng là nguyên bộ *Bách khoa toàn thư thế giới*.” Để bảo đảm tính hiệu quả việc đóng gói, “Amazon quá cẩn trọng trong đóng gói mọi thứ. Mánh lới ở đây là gói sách được ném ngang qua sàn nhà, như chúng tôi Amazon gói kỹ như thế nào. Cho nên bạn cứ lấy một cuốn, gói lại, ném nó qua sàn nhà rồi tháo ra. Quyển sách hoàn toàn nguyên vẹn.”

Scott Lipsky, phó giám đốc phát triển kinh doanh, và Glenn Fleishman, giám đốc vận tập, cùng làm công việc phát triển quan hệ với các nhà xuất bản lớn nhỏ. Họ nghĩ ra một cách bán nhiều sách hơn

là lấy được thêm thông tin về các tựa sách từ nhà xuất bản. Fleishman giúp các nhà xuất bản nhỏ hơn lấy thông tin của họ trong các vụng tập từ nhiều nguồn, gồm cả các nhà phân phối. “Ngoài trang chủ, mọi thứ tại hầu hết các hiệu sách trực tuyến dường như giống nhau,” – Fleishman nói. “Sự khác biệt chính có tính quyết định có lẽ là việc giảm giá hoặc lượng thông tin bạn có,” chẳng hạn mục lục, đoạn trích và những thông tin tiếp thị khác. “Tôi nói với các nhà xuất bản rằng họ càng cho tôi nhiều thông tin về các tựa sách, họ càng cạnh tranh hiệu quả với nhà xuất bản lớn hơn. (Nhất là với những tác phẩm không phải tiểu thuyết). Quan điểm tôi muốn truyền đạt là chúng tôi sẽ giúp bán nhiều sách hơn cho các ông. Cách chúng tôi làm là việc bình đẳng dành cho các ông không gian. Amazon dành chỗ cho các sách ở mức độ ngang nhau, dù bạn là nhà xuất bản Harper Collins hay một tác giả tự xuất bản mỗi tháng chỉ bán được một bản cho mỗi tựa.”

## **CÁC NHÀ XUẤT BẢN ĐỘC LẬP**

Tháng Ba năm 1998, Amazon.com mời các nhà xuất bản nhỏ, độc lập – những người thường bị các kênh phân phối truyền thống sập cửa – tham gia

miễn phí Chương trình Sự Thuận lợi của các Nhà Xuất bản, là chương trình cho các nhà xuất bản đó quyền bình đẳng xuất hiện trên Website như bất cứ nhà xuất bản lớn nào. Amazon.com sẽ lưu năm bản trong kho của một cuốn sách ký gởi và sẽ đặt hàng lại khi bán hết. Chương trình này rút ngắn sự chờ đợi cho khách hàng đang cố đặt những quyển khó tìm, bởi sách của các nhà xuất bản có tham gia sẽ được nâng cấp trên Website Amazon.com để “thường vận chuyển trong 24 giờ,” thay vì thông thường là bốn tới sáu tuần phân loại giao hàng cho những tựa sách đã được đặt hàng đặc biệt. Amazon.com cũng quét miễn phí bìa cuốn sách, gồm cả trang chi tiết của tựa sách và thêm chi tiết miêu tả, trích đoạn, mục lục, và những lời nhận định về tác giả và nhà xuất bản.

Theo cách này, Internet cung cấp kệ sách trưng bày vô tận, để các quyển sách không được các hiệu sách truyền thống phân phối vẫn được giao dịch buôn bán với cử tọa toàn thế giới. Một tác giả/nhà xuất bản được lợi trong chương trình này là Christina Crawford, tác giả của quyển sách bestseller năm 1978 là Mẹ thân yêu viết về mẹ bà, nữ diễn viên điện ảnh nổi tiếng Joan Crawford. Christina Crawford tự xuất bản ấn bản kỷ niệm lần thứ 20 của quyển sách

qua chính công ty của bà là Seven Hills Press, và bán hầu như độc quyền qua Amazon.com. “Rất dân chủ và quân bình đúng nghĩa,” – Crawford nói. “Amazon.com sẽ lấy một tựa duy nhất [từ một nhà xuất bản]. Riêng điều đó đã tạo hiện tượng ngậm [giữa các tác giả tự xuất bản] của Amazon.com vì nó bất ngờ đáp ứng nhu cầu mà không ai nhắc đến. Nó khiến việc phân phối toàn cầu diễn ra chỉ qua cú nhấp chuột và tám thẻ tín dụng. Amazon.com đặt hàng tôi từng thùng một. Đơn giản tôi chỉ gửi đến một trong những nhà kho của họ khi họ xác định qua con số đặt mua trên thùng. Tôi trả tiền chuyên chở.” Từ khi Amazon.com đặt mua một quyển sách từ Crawford mỗi khi họ nhận một đơn đặt hàng, “hầu như không có chuyện trả hàng. Và không giống các nhà xuất bản mỗi sáu tháng mới trả tiền cho tác giả, Amazon.com trả tiền cho tôi mỗi 30 ngày.”

## **THAY ĐỔI MÔ HÌNH KINH DOANH**

Khi đơn đặt hàng chẳng chịt ngoạn mục trên bảng, rõ ràng để cung ứng trọn vẹn dịch vụ khách hàng theo kế hoạch của Bezos, Amazon.com cần chứa và chuyển sách đi từ ngay tại công ty. Ý tưởng trở thành nhà bán sách mà không lưu kho, là căn bản

của mô hình ban đầu, đã tiêu vong. Dana Brown tuyên những quyền sách nên được lưu kho số nhiều để có thể giao ngay khỏi cửa. Ban đầu chỉ giới hạn 10 đầu sách bán chạy nhưng danh sách đó nhanh chóng nở thành con số 25 và sau cùng là 250. “Nhà kho đâu có chỗ chứa nhiều,” – Brown nói. Chẳng bao lâu cô đặt hàng từ 100 bản lên đến 10.000 bản, và “chúng tôi tranh luận làm sao xoay sở với 10.000 sách trong một nhà kho không hề chuẩn bị cho chúng? Bỏ chúng vào đâu? Câu trả lời: ở khắp nơi.”

Chẳng bao lâu sau, tất cả nhân sự chủ chốt làm việc gần như suốt ngày – điều khác thường đối với một công ty mới nổi trên Internet. Sách được đặt mua lúc 4 giờ 30 sáng. Brown ước tính cô làm việc từ 15 đến 18 giờ mỗi ngày, có khi hơn. “Tôi dùng đến hai máy nhắn tin hoạt động liên tục,” – cô kể. “Jeff luôn có mặt. Tôi chưa bao giờ thấy anh về nhà.”

Gina Meyers mô tả hai năm của cô tại Amazon.com là “đang trên phi thuyền chỉ biết bám chặt để sống còn. Ban đầu cũng vui, nhưng về sau thật khôn khổ.”

“Tôi không nghĩ ai đó có thể đoán trước được tất

cả những khó khăn phức tạp” để làm sao chuyển sách thật nhanh,” – Laurel Canan quản lý nhà kho nói. “Làm đến đâu gỡ đến đấy.” Hoặc như một cựu nhân viên của Amazon.com nói: “Quan điểm là bạn có thể làm việc lâu dài, khó khăn và năng suất. Tại Amazon không có chuyện nửa vời.”

Hồi còn mới mẻ đó, Amazon.com không phải bao giờ cũng hót tay trên những quyển bestsellers từ các nhà xuất bản. “Bao giờ cũng hết sức phiền lòng khi người ta viết mail cho hay là họ nhìn thấy quyển tiểu thuyết mới nhất của Tom Clancy tại Borders và muốn biết tại sao họ chưa nhận một bản từ Amazon,” – Maire Masco nói.

Khách hàng không muốn chờ quá hai ngày mới nhận được quyển sách bán chạy mà họ biết là có thể tìm được trên kệ bất kỳ hiệu sách nào. Cho nên vào tháng Mười năm 1996, Amazon.com thuê nhà kho rộng hơn 30.000 mét vuông ở Seattle, từ đó nó có thể đóng gói và chuyển sách đến khách hàng ngay khi có đơn đặt hàng. Nó chứa đủ số bản sách của các cuốn bestseller để nhanh chóng đáp ứng các đơn đặt hàng đó. Bezos thuyết phục hai nhà phân phối lớn là Ingram Books và Baker & Taylor chuyển sách đến



Amazon.com theo yêu cầu làm sao để anh giảm phí tồn kho và lưu kho. Chẳng bao lâu công ty kiếm kê 200.000 quyển bán chạy nhất trong kho ở Seattle và sau đó trong một nhà kho khác tại Wilmington, Delaware. Họ tiếp nhận 200.000 đến 400.000 sách bán chạy nhất từ một hệ thống của quăng một tá các nhà bán sỉ và rồi từ 400.000 đến 1,5 triệu trực tiếp từ 20.000 nhà xuất bản khác nhau. Ingram và Baker & Taylor chuyển hầu hết đơn đặt hàng trong ngày mà họ nhận được, với hầu hết mọi chuyển hàng giao trong vòng 24 đến 48 giờ. Nhưng đối với dịch vụ đó, khách hàng phải trả thêm chi phí theo bán sỉ là từ 10 đến 20% cao hơn so với giá họ trả nếu mua sách trực tiếp từ nhà xuất bản. Amazon.com cộng thêm chi phí đóng gói và giao chuyển cho khách hàng.

Vì giảm giá là một phần không thể thiếu trong ý tưởng về một “đề xuất giá trị,” Amazon.com cắt giảm giá bán lẻ trên hầu hết các tựa sách này. Anh vẫn thường nói thật là sai lầm lớn nếu không chiết khấu cho khách hàng. (Nhưng dĩ nhiên vì phải chuyên chở và lo liệu, người mua phải trả thêm 4 USD nữa vào giá của đơn đặt hàng). Amazon.com có thể “càng đáng” nổi khoản giảm giá bởi tổng chi phí của nó (bao gồm tiền mặt bằng và số lượng nhân viên) chỉ bằng

khoảng một nửa tổng chi phí của các siêu thị sách. Trong các năm 1996–1997, Bezos tuyên bố rằng Amazon.com doanh thu hơn 300.000 USD một năm trên mỗi nhân viên, so với các hiệu sách truyền thống là khoảng 95.000 USD một năm trên mỗi nhân viên.

Mùa hè năm 1996 đó, “chúng tôi phát triển quá nhanh và cố ổn định hệ thống cũng như qui trình đầu vào đó,” – Gina Meyers nói. “Bạn phải sẵn sàng cho doanh nghiệp tăng gấp 10 lần trong hai tháng. Bạn phải đẩy mạnh mọi qui trình đến cực điểm. Chúng tôi tự hỏi: ‘Điều gì sẽ trục trặc? Bạn phải biết [cái gì đó] sắp hỏng hóc trước khi phát hiện ra, để bạn có sẵn giải pháp đúng lúc trước khi nó hỏng hóc.’ Nhờ cơ sở hạ tầng mà Kaphan và Barton-Davis đã xây dựng, công ty tiếp tục giải quyết được các vấn đề hậu cần và các đơn đặt hàng ngày càng tăng mà chỉ thỉnh thoảng gặp sự cố nhỏ trong hệ thống. ‘Có những lúc tôi về nhà và nghĩ: ‘Ôi trời, làm sao chúng tôi làm được điều đó?’ Không nhằm được số thương vụ mà chúng tôi thực hiện được trên hệ thống vốn là ‘cây nhà lá vườn’ chỉ qua một đêm bởi những người không phải là chuyên gia phân phối hay đặt hàng. Thật không thể tưởng tượng nổi,” – Meyers nói.

Đơn đặt hàng tăng phi mã, công ty đặt thêm hai hệ thống Digital Alpha Server 2000 công suất lớn (hồi đó được xem là các máy chủ tốt nhất) với bộ vi xử lý 64bit trong cấu hình đa xử lý đối xứng với bộ nhớ ảo là một gigabyte có thể lưu trữ tới ba triệu tựa sách. Các Digital AlphaServers cho thấy: “Đây không phải là thứ tạm thời cho xong việc,” – Meyers nói. “Chúng tôi sắp đặt mọi thứ để trở thành công ty phục vụ khách hàng tốt nhất và chúng tôi bảo đảm mọi cái bắt nhịp với tốc độ phản hồi đó.”

Nền tảng của phần mềm là kho dữ liệu Oracle vốn được xem là hệ thống tốt và mạnh mẽ nhất trên thị trường. Chỉ qua con số giao dịch tức thì, Amazon có lẽ là người dùng có cường độ lớn nhất của sản phẩm Oracle trong số các nhà bán lẻ trực tuyến. Bezos cho hay số tiền lớn công ty đầu tư cho phát triển phần mềm được chi vào cơ sở hậu cần văn phòng sân sau, gồm cả quy trình đặt hàng.

## **QUI TRÌNH ĐẶT HÀNG**

“Điều cốt lõi của việc nắm được toàn bộ trải nghiệm của khách hàng là sự nhận thức đúng những gì khiến khách hàng e sợ,” – Patricia Seybold viết

trên Customers.com. “Bạn cần giải quyết cảm giác bứt rứt không giải thích được mà khách hàng trải qua khi họ không biết chính xác những gì đang diễn ra.” Website Amazon.com tiến “một bước dài trong việc làm nhẹ đi nỗi e ngại không nói ra của khách hàng.”

Bezos và Amazon.com tiếp cận một cách hệ thống từng bước trong quá trình mua một quyển sách của nó trên Website. Công ty được xem là nhà bán lẻ đầu tiên trên Internet chia trình tự mua thành một loạt các bước đặc biệt, đánh số cụ thể từng bước, và hướng dẫn khách hàng làm theo. Toàn bộ ý tưởng là làm sao cho khách hàng thấy dễ chịu thoải mái và bớt e ngại hay bối rối về việc phải mua bán một cách lạ lẫm trên mạng World Wide Web.

Năm bước đó là:

1. Địa chỉ e-mail của bạn?
2. Phương thức trả tiền theo ý bạn (thẻ tín dụng, chi phiếu hay phiếu gửi tiền qua bưu điện)?
3. Đây có phải là lần đầu tiên bạn đặt hàng từ Amazon.com Books? (Nếu là khách hàng quay

lại, hãy gõ khẩu lệnh vào đây).

4. Đơn hàng là quà tặng? (Nếu không, bạn có thể qua thẳng bước 5; nếu có, Amazon.com đưa ra một số hình thức gói quà, chi phí là 2 USD mỗi đơn hàng).
5. Nhấp nút này để tiếp tục qua trang bên. Bạn vẫn còn cơ hội hủy hoặc thay đổi đơn đặt hàng. (Bước này đưa khách hàng qua một trang ghi lại những gì người này đã mua. Từ trang đó, thêm một cú nhấp chuột, việc mua hàng đã hoàn thành).

Trên Website Amazon.com, khách hàng mua bằng cách chọn một quyển sách và bỏ vào giỏ mua hàng ảo. Bất cứ lúc nào trong quá trình mua, khách hàng có thể thay đổi – thêm vào hay bỏ đi – theo ý họ. Nếu người này ngừng giao dịch và ra khỏi Website, khi quay lại trang Web, giỏ mua hàng – với tất cả các sách đã chọn trước đó – vẫn còn đó chờ bước kế tiếp. Khách hàng mua hàng từ Amazon.com có file lưu, gồm cả thông tin thích đáng – tên, địa chỉ e-mail, địa chỉ giao hàng, số thẻ tín dụng vv... Nếu thông tin đó không thay đổi, người dùng nhấp vào

nút “mua” và thế là xong. Thay đổi về địa chỉ giao hàng có thể thêm vào lý lịch và lần tới nếu khách đặt hàng, người này sẽ chọn địa chỉ giao hàng trong file lưu tại Amazon.com của mình. Nếu hàng mua dùng tặng ai, khách hàng có thể viết tấm thẻ và chọn một trong nhiều cách gói. Bước sau cùng là xác định những quyển sách nào đã đặt mua, tổng số tiền mua, địa chỉ giao hàng và phương thức giao (UPS, Bru điện Mỹ). Mãi đến năm 1999, là một trong 10 Website được thăm nhiều nhất trên Internet, Amazon.com là Website duy nhất đưa ra trang chủ có đường nối với “chính sách chuyển hàng,” nơi có một biểu đồ giải thích việc chi phí giao hàng và bảo quản. Chi phí giao hàng cũng được nêu tại bước cuối cùng của qui trình đăng ký và mua hàng. Thêm nữa, Amazon.com còn cho khách hàng xem lại lịch sử mua sắm của họ, theo dõi các đơn đặt hàng và đặc chế về mặt cá nhân hầu như mọi khía cạnh của quá trình đặt hàng.

Khi Website đã trở nên qui mô bài bản hơn, dịch vụ cũng trở nên cá nhân hóa hơn. Những khách hàng quay lại được chào đón bằng tên (“Xin chào, Robert Spector!”) và được Amazon.com giới thiệu vài tựa sách, dựa trên lần mua trước. “Tôi muốn đưa ngành

bán sách trực tuyến,” – Bezos nói, “quay trở lại cái thời của những người bán sách nhỏ, người biết bạn rất rõ và sẽ nói những điều đại loại như: ‘Tôi biết bạn thích John Irving và bạn biết không, đây là tác giả mới, tôi nghĩ ông ta rất giống John Irving.’”

Trung tâm Giới thiệu chứa một danh sách chi tiết hơn về những tựa sách thích đáng. Tính cá nhân hóa này là một phần của triết lý Amazon về “đặc chế hóa đại trà” cho phép áp dụng kinh nghiệm nhằm phục vụ khẩu vị cá nhân của khách hàng, thói quen mua sắm và thái độ khi trình duyệt. Qua việc dùng phần mềm tiên tiến phục vụ quan hệ, Amazon.com là nhà bán lẻ trực tuyến đầu tiên đưa lên một bức thư liệt kê những tựa sách khác – hoặc có cùng đề tài hoặc viết bởi cùng một tác giả – đã được mua bởi những độc giả khác là người mua quyển sách bạn vừa chọn. Dùng tiết mục “Bookmatcher,” Amazon.com yêu cầu khách hàng xếp hạng 10 quyển sách, giúp công ty nắm được thêm thông tin về ý tham khảo của độc giả, điều rõ ràng sẽ giúp công ty đề xuất những sách khác khách hàng có thể quan tâm.

Thời điểm Amazon.com rẽ ra kinh doanh thêm những sản phẩm khác, hệ thống đề xuất của nó đã trở

nên tinh vi hơn. Tiết mục “Đề xuất tức thì,” dựa trên các cuộc mua sắm trước đó, có chiếc nút được gọi là “người kết nối tâm trạng” cho phép người dùng nhấp chuột lên các thẻ loại như “cảm xúc đề nén” “khiêu vũ” và “tiệc tùng.” Nếu bạn nhấp vào “cảm xúc đề nén” bạn sẽ tìm thấy “thất tình” và “không ngừng mưa” (Rất phổ biến ở Seattle). Tháng Năm năm 1999, tờ *Interactive Week* tường thuật rằng Amazon.com được xếp hạng số một nhờ hệ thống đề xuất này: “Điều đáng ghi nhận về hệ thống này là nó thậm chí đề xuất những CD và video chính xác đáng ngạc nhiên, cho dù trong quá khứ bạn chỉ mua sách qua Amazon.”

Vài phút sau khi đặt hàng, Amazon.com gửi cho khách hàng một thư điện tử để xác định. (Amazon.com được xem là công ty trực tuyến đầu tiên làm điều này). Sau khi Amazon.com chuyển hàng, công ty gửi một thư điện tử thông báo khác. Nếu sản phẩm nào chưa có, Amazon.com sẽ cho biết những gì đã được chuyển và những gì còn phải đặt hàng. Các khách hàng thường xuyên thường được nâng cấp ưu tiên trong giao chuyển hàng.

Cuối năm 1997, Amazon.com cho ra “1-Click



Shopping” – một qui trình đăng ký thương mại và công nhận sáng chế – thêm một đề nghị giá trị vào kinh nghiệm mua hàng trên Internet – qua việc cho những khách hàng thường xuyên được đặt hàng chỉ qua một cú nhấp chuột. Để việc đặt hàng được dễ dàng, người dùng có thể khai số thẻ tín dụng, địa chỉ giao hàng, phương thức vận chuyển (tiêu chuẩn – hai ngày hay chỉ sau một ngày chẳng hạn) cho tất cả những giao dịch 1-Click. Sau khi mua hàng, người khách nhấn phím 1-Click và hoàn tất việc mua hàng. 1-Click cho người dùng thêm hoặc bổ sung lý lịch mua hàng và được dịp xem lại hồ sơ lưu của mỗi lần mua.

“Khi chúng tôi áp dụng cho nhóm tập trung và thử nghiệm tiết mục mới này trước khi cho ra mắt, vấn đề hóc búa nhất là mọi người không nghĩ mình đã đặt hàng xong” – Bezos nói. “Cho nên chúng tôi phải thay đổi phần văn bản chung quanh việc này bằng cách không chỉ nói ‘Cám ơn bạn đã đặt hàng,’ mà đặt trong ngoặc câu này ‘Vâng, thật là dễ dàng.’ Sau khi bị hàng loạt các công ty trực tuyến sao chép kiểu mua hàng 1-Click, Amazon.com thỉnh nguyện tòa án bảo vệ sở hữu công nghiệp này. Tháng Mười năm 1999 công ty khởi kiện Barnesandnoble.com, cáo

buộc chi nhánh bán sách trên Internet của Barnes & Noble là sao chép không hợp pháp hệ thống kiểm soát dạng sở hữu công nghiệp của Amazon.com khi cho ra hệ thống B&N's Express Lane 1-click. Dù Amazon.com bắt đầu dùng kỹ thuật 1-Click vào tháng Chín năm 1997, mãi đến ngày 28 tháng Chín năm 1999 mới nhận được bằng sáng chế.

Barnesandnoble.com đã dùng Express Lane từ đầu năm 1998. Đến tháng Mười Hai, thẩm phán liên bang quận tại Seattle là Marsha J. Pechman phán quyết sơ thẩm cấm Barnesandnoble.com không được dùng phương thức đặt hàng Express Lane 1-click trong khi chờ tranh tụng vi phạm sở hữu trí tuệ. B&N chuyển qua hệ thống tên là Express Checkout, nhưng sẽ chống lại phán quyết và cho biết trong một thông báo lời giới thiệu, các bài báo và các cuộc phỏng vấn, tất cả để phục vụ riêng cho khẩu vị khách hàng, từ kỹ nghệ điện cho đến tôn giáo phương Đông.

Để làm lắng nổi e ngại bị xâm phạm sự riêng tư nơi khách hàng, công ty niêm yết “Nghị quyết về Quyền Amazon.com”:

1. Không ràng buộc: Dịch vụ Eyes & Editors Personal Notification cung cấp miễn phí và bạn

không bị buộc phải mua cái gì cả.

2. Ngưng đặt mua dài hạn: Bạn có thể ngưng đặt mua dài hạn hoặc đổi phương thức đặt mua dài hạn bất cứ lúc nào.
3. Riêng tư: Chúng tôi không bán hay cho thuê thông tin về khách hàng. Nếu bạn muốn bảo đảm rằng chúng tôi không bao giờ bán hay cho thuê thông tin của bạn cho bên thứ ba, chỉ cần gửi một e-mail trắng cho [never@Amazon.com](mailto:never@Amazon.com)

Khoảng năm 1998, Bezos đã thôi không gọi doanh nghiệp Amazon.com là “thương vụ điện tử” và bắt đầu xem nó là “thương mại điện tử” vì “thương vụ chỉ đơn giản là hoạt động tìm – mua – chuyển.

Thương mại điện tử còn bao gồm rất nhiều thứ về thái độ, hành vi khách hàng trực tuyến,” – anh nói với cử tọa tại trường Lake Forest College. Bezos giải thích rằng người ta biết nhiều về thái độ khách hàng trong thế giới thực tế, mà ít hiểu về thái độ khách hàng trong thế giới trực tuyến mới chào đời, và anh xem Amazon.com như một “phòng thí nghiệm” để tìm hiểu thái độ này. “Cùng lúc, chúng tôi có thể dùng công nghệ tiên tiến để không chỉ hiểu các sản

phẩm của mình trên căn bản từng sản phẩm với sản phẩm mà còn trên căn bản từng khách hàng với khách hàng đã được cá nhân hóa.”

Tuyên bố rằng mục tiêu của Amazon.com là “làm nổi bật qui trình khám phá,” Bezos nói rằng anh tin Amazon.com có thể sử dụng công nghệ tiên tiến để phát triển ngoạn mục các cơ hội khách hàng có thể tìm được một quyển sách “vì chúng tôi sẽ không chỉ để người đọc đi tìm sách mà sẽ cho sách đi tìm người đọc.”

Với thành tích phát triển phần mềm, Amazon.com “là một công ty rất chú trọng công nghệ,” – Bezos nói. “Tôi thực sự cho rằng về nhiều mặt chúng tôi là một công ty sáng tạo Trí thông minh Nhân tạo.” Mấy năm gần đây, để giúp người ta khám phá các sản phẩm trực tuyến, Amazon.com bắt đầu dùng những kỹ thuật đơn giản nhưng hiệu quả như bộ lọc cộng tác đi tìm “nhóm ái lực” của khách hàng đơn lẻ – những khách hàng khác của Amazon.com được xem là đang chia sẻ khẩu vị và các mối quan tâm và là người trước đây đã mua cùng một quyển sách như bạn – và rồi đang đi tìm những quyển sách mà nhóm khách hàng đó đã mua mà bạn

không mua (ít nhất là chưa mua).

Khoảng năm 1998, Amazon.com chế tác trang chủ của người dùng dựa trên những hoạt động đã qua và sở thích riêng đã xác định. “Bạn thậm chí không nhận ra điều này trừ khi bạn ngồi ngay cạnh ai đó và nhận ra phiên bản Amazon.com của họ hơi khác của bạn. Đây là điều mà chúng tôi muốn được làm mãi mãi,” – Bezos nói. “Chúng tôi chẳng cần cái cửa hàng tầm tầm cho khách hàng trung bình. Mục tiêu là tạo cửa hiệu hoàn hảo cho tất cả mọi người.”

## **CHƯƠNG TRÌNH LIÊN ĐỐI**

Giữa năm 1996 một khách hàng của Amazon.com yêu cầu công ty cho phép nối kết những mục giới thiệu sách trên Website của cô với Amazon.com. Công ty nhanh chóng đồng ý. Với lời yêu cầu vô tư đó, Amazon.com triển khai ý tưởng tổ chức một mạng lưới liên đới nhằm giúp họ bán sách và, trong quá trình đó, tạo ra những cộng đồng có chung mối quan tâm. Chẳng bao lâu hầu như mọi doanh nghiệp hoặc tổ chức có Website về đề tài nào đó đều được mời tham gia chương trình. Trên trang Web của mình, thành viên liên đới nêu bật những

quyền sách viết về đề tài của nó vẫn được chọn từ kho dữ liệu của Amazon.com, thêm vào là các bài điểm sách, bài giới thiệu và phê bình. Khi khách hàng truy cập trang Web thành viên liên đới sẽ nhấp chuột mua sách, khách hàng được siêu kết nối (thành viên liên đới không đòi phí) với Amazon.com để thực sự mua sách từ Amazon.com. Amazon.com lo nhận đơn đặt hàng, tính toán, gói hàng thành quà tặng, vận chuyển v.v... và thành viên liên đới kiếm được từ 5 đến 15% hoa hồng trên thương vụ.

Các thành viên liên đới dĩ nhiên cũng được mua sách trực tiếp từ nhà phân phối và kiếm được khoản chênh lệch giá gộp từ 40 đến 50%, chẳng khác một hiệu sách, nhưng rồi họ sẽ phải lo khoản lưu kho và hoàn tất việc mua bán. Amazon.com cho các thành viên này thấy rằng tốt hơn nên kiếm lãi ròng 15% mà không phải chi phí, còn hơn là kiếm được 50% khoản chênh lệch giá gộp.

Một lý do để có chương trình này (sau cùng cộng tác với Shawn Haynes) là tăng uy tín cho Amazon.com, vì nó cho phép các chuyên gia về các đề tài đưa ra những lời giới thiệu. Vì Bezos có nuôi một con chó Labrador chuyên tha mồi nên anh thích

dùng Website chuyên về chó Labrador làm ví dụ cho chương trình liên đới này. Nếu ai đó là chuyên gia về chó Labrador, về mặt hậu cần cũng như tài chính thật khó mà tin là chuyên gia này sẽ mở một hiệu sách xây bằng gạch ngói để chuyên bán những sách hay nhất viết về giống chó này. Song lại hoàn toàn hợp lý khi bán những quyển sách về chó Labrador trên một Website đặt biệt và cung cấp cơ hội ra mắt cho những sách đó.

“Điều này tốt cho khách hàng vì lúc này họ đã có người đủ thẩm quyền đánh giá về những sách nghiên cứu giống chó này,” – Bezos nói. “Điều này có lợi cho chúng tôi khi mang đến những lời giới thiệu mới mẻ cho khách hàng. Và cũng có lợi cho các trang Web dành cho giống chó tha mỗi Labrador vì đem đến cho chúng nguồn thu nhập mới cùng khả năng mở ra một dịch vụ mới cho khách hàng của chúng.”

Trong ba tháng đầu của chương trình, Amazon.com ký kết với hơn 5.000 Website, bao gồm từ Yahoo!, Netscape và AT&T Business Network đến Explore Madagascar! Tờ báo Cigar Journal và trang yêu thích là The Meteorite Market

(Thị trường Thiên thạch), trang này tự cho mình là: “Trang Web lâu đời và là nơi tốt nhất để mua thiên thạch.” (Khoảng cuối năm 1999, số lượng thành viên liên đới vượt quá 350.000).

Dĩ nhiên, động cơ thúc đẩy Amazon.com dành cho chương trình liên đới này không hoàn toàn vì việc nghĩa. Chương trình giúp công ty tạo gấn bó một cách khôn ngoan với những Website khác và giảm thiểu tính cạnh tranh từ những Website đặc biệt, những doanh nghiệp không phải lo chuyện lưu kho hay hoàn thành thương vụ. Amazon.com giành thêm công việc cũng như quyền sử dụng tên tuổi và địa chỉ khách hàng.

Dù Amazon.com thường nói về “cộng đồng” mà nó đã tạo ra với các trang Web liên đới, một cựu nhân viên công ty nói: “Tôi không thích gọi nó là một ‘cộng đồng’; nó là việc ‘giành được khách hàng mới.’ Ý tưởng này không dành cho người tiếp tục quay lại trang Web kia và lần nào cũng mua sách qua kênh phân phối đó. Nó chính là việc giành khách hàng mới và giữ chân được họ.” Nếu người khách ấy không bao giờ thông qua Website liên đới nguyên thủy để đặt mua sách từ Amazon.com, Amazon chủ



yếu đã trả cho thành viên liên đới khoản phí giúp tìm kiếm một lần và chỉ có vậy – cho dù nếu người khách đó có mua thêm 100 quyển sách từ Amazon.com chẳng nữa. Thế nên Amazon.com không phải trả khoản phí được chia sẻ trong tương lai và nó vẫn sở hữu người khách. (Hầu hết các thành viên liên đới hờ hênh bỏ qua không thỏa thuận gì về việc khai thác giá trị khách hàng vĩnh viễn. Thêm nữa, các thành viên căn cứ theo dõi riêng của họ có thể biết khách hàng của mình có kết nối với Amazon.com không, nhưng không thể biết khách hàng này tiêu bao nhiêu tiền).

Việc tạo ra chương trình liên đới là một ví dụ rất hay trong tư duy của Bezos về kinh doanh trên Web. Nó là chiến lược “động lực đầu tiên” kinh điển từ đó đã được bắt chước bởi hàng trăm công ty trên Internet khác, như Cnet, Lycos, Ask Jeeves và Goto.com Inc., là những công ty trả tiền cho các Website giúp khách hàng nối kết giao dịch với Website những công ty này. “Đúng là một bữa tiệc tung bừng,” – nhà phân tích Chris Charron trên Forrester Research cho hay. “Lý do nó có giá trị là ở chỗ bản chất khuếch tán của Internet.” Theo Forrester Research các chương trình liên đới là cách

tốt nhất giúp nối kết giao dịch với một Website. Dĩ nhiên ngày nay các thành viên liên đới đã khôn hơn và các thành viên lỗi đời thường đặt điều kiện trả tiền cho việc khai thác vĩnh viễn giá trị khách hàng nói trên.

## **DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG**

Xương sống bộ phận khách hàng của Amazon.com, đặc biệt trong những ngày đầu, là tập hợp đáng nể của những con người nam cũng như nữ thông minh, giáo dục cao, những người tạo nên tính chất riêng cho phần còn lại của công ty. Để được tuyển vào bộ phận dịch vụ khách hàng, ứng viên phải có ít nhất một bằng cử nhân. “Những người thông minh nhất tại Amazon – dù không được huấn luyện về lãnh vực chuyên môn liên quan đến sách – đều thuộc bộ phận khách hàng. Họ biết rõ về công ty hơn bất kỳ ai thuộc cấp lãnh đạo cao nhất, nhìn từ góc độ khách hàng,” – Glenn Fleishman nói. “Họ thuê người với mức lương một giờ 10 USD hoặc hơn. Những người đầu tiên được ưu tiên mua cổ phiếu ưu đãi.” (Thành viên của bộ phận khách hàng thừa còn mới mẻ đó, những người có mặt trong kỳ bán cổ phiếu ra thị trường nay đã sở hữu nhiều triệu USD).

Richard Howard tóm tắt sự nghiệp ngắn ngủi không vui với tư cách là đại diện dịch vụ khách hàng tại Amazon.com trong bài báo sắc bén trên tờ *Seattle Weekly* như sau: “Tôi bị choáng bởi quá trình học vấn và mức độ tài năng mà các thành viên trong lớp huấn luyện của tôi hãnh diện khoe (một tác giả có sách xuất bản, một nguyên dịch giả làm việc cho chi nhánh của Soros Foundation tại Moscow...)”

“Nếu bạn là một trí thức bị thất sủng, bộ phận dịch vụ khách hàng là nơi lý tưởng để làm việc,” – đây là phát biểu của Maire Masco, người gia nhập công ty đạo tháng Ba năm 1997, khi ấy nhóm phụ trách dịch vụ khách hàng tại Amazon.com chỉ gồm chừng vài chục người. Một năm sau khi cô thôi không làm việc ở đó, nhóm đã vượt con số 200. Người trong nhóm này “đọc rất rộng. Nếu có ai gọi tới muốn biết ấn bản *The Iliad* nào tốt nhất, chắc chắn ai đó trong nhóm sẽ có câu trả lời. Điều này thật đặc biệt khi đó là một nhóm nhỏ hơn. Người ta chia sẻ với nhau rất nhiều. Mọi người trau dồi những kiến thức chuyên như sách trẻ em, văn chương đương đại hay khoa học.”

Có hai cấp đại diện dịch vụ khách hàng: Bạc Một

và Bạc Hai. (Kể từ lúc đó, Bạc Ba đã được thêm vào). Bạc Một gồm những nhân viên làm theo giờ, giúp khách hàng xác định sách bằng cách duyệt tìm và gửi kết quả cho khách hàng. Đại diện Bạc Hai ăn lương tháng, “yêu cầu phải sáng tạo, trách nhiệm, thông minh và có thể tìm toàn bộ kho dữ liệu và am hiểu cách điều hành của công ty,” – Nils Nordal, hiện là giảng viên đại học có thời là nhân viên Bạc Hai, nói.

Tất cả đại diện dịch vụ khách hàng không chỉ phải học mã phần mềm hệ UNIX mà còn phải nắm bắt toàn bộ tầm ngắm hoạt động của Amazon.com – đặt hàng từ các nhà xuất bản như thế nào, giao đến kho ra sao, đưa sách từ xe tải tại nhà kho lên kệ, theo dõi đơn hàng những sách đã đóng gói và cách quyết định phương thức vận chuyển tốt nhất. “Muốn làm dịch vụ khách hàng tại Amazon, bạn phải thật sự hiểu rõ từng bước vận hành của công ty để hình dung ngay chỗ nào trục trặc, từ đó chấn chỉnh làm sao một quyển sách cuối cùng xuất hiện trên bậc cửa nhà ai đó,” – Nordal nói. “Khi có khách hàng viết thư hỏi về tình trạng giao một cuốn sách, bạn có thể trả lời: “Nó đang trên đường tới. Đây là lý do tại sao nó không được giao ngay. Chúng tôi xin lỗi về sự bất tiện này.”

Được hỏi về việc hoàn thiện dịch vụ khách hàng tại Amazon.com, Bezos nói: “Có nghĩa là nếu bạn đặt hàng một quyển sách tại chỗ chúng tôi, cuốn sách sẽ được đặt trong khung thời gian mà chúng tôi thông báo. Nếu mất hai hay ba ngày, chúng tôi sẽ chuyển quyển sách trong hai ba ngày... Tương tự như thế, nếu bạn gửi e-mail cho chúng tôi hỏi về đơn đặt hàng, chúng tôi phải trả lời e-mail đó trong thời gian hợp lý. Dịch vụ khách hàng tốt là giữ đúng lời hứa với khách hàng.”

Các đại diện trải qua một chương trình huấn luyện trong một khóa học ba tuần trước khi giao tiếp với khách hàng. “Có khoảng thời gian phụ trội để họ được theo dõi hướng dẫn thêm, và công việc của họ được giám sát sát sao vì nó rất phức tạp, dễ tình cờ xóa sạch một đơn đặt hàng hoặc nhầm lẫn khẩu lệnh ai đó hoặc bất cứ điều gì,” – Masco nói. “Thông thường, với một tổng đài điện thoại, chỉ cần tuyển người rồi trả lương cho họ theo danh nghĩa và tạo điều kiện cho họ nhanh chóng dễ dàng để rút ngắn thời gian huấn luyện.”

Nordal cho hay dịch vụ khách hàng tại Amazon chủ yếu “gói gọn thành một trong hai điều: (1) “Tôi

đang tìm một quyển sách về đề tài nào đó. Tôi không biết dùng Website của quý vị. Quý vị có giúp được tôi không?’ và (2) ‘Quyển sách của tôi đâu?’ Cho nên chúng tôi có thể dẫn người ta vào qui trình đặt hàng: ‘Giờ bạn hãy nhấp vào chỗ này, chỗ kia; bạn nhập số thẻ tín dụng vào, rồi nhấp chuột hoàn tất? Chủ yếu đây là những đòi hỏi đòi thường lặp đi lặp lại qua e-mail hay điện thoại.

Masco ghi nhận, vì căn bản khách hàng tiên triễn từ chỗ ban đầu là người cuu mang sau thành chính ngạch, “khách hàng có thể gọi đến cho hay: ‘Được, tôi đã mua máy tính, tôi muốn mua sách từ Amazon. Tôi rê chuột vào đâu nhỉ?’ Họ mua một máy tính chỉ để truy cập Amazon. Hồi đó tôi giúp một tay để thâm nhập công nghệ này. Nếu khách hàng yêu cầu một quyển sách, chúng tôi không chỉ cho họ biết về quyển sách mà còn chỉ họ chỗ tìm, và cũng làm sao cho họ biết tự tìm và tìm ra nó. Chúng tôi cũng phải giảng dạy nữa. Đó là một thuận lợi khác khi có trong tay nhiều người có bằng cấp nhưng không được đem dùng. Nhiều người trong số họ là giáo viên, nên chuyện đó đối với họ hoàn toàn tự nhiên.”

Khi có ai gửi thư cho Amazon.com, nó sẽ được xếp hàng – theo thứ tự đến – trong một chỗ chứa gọi là “hàng.” Có “hàng đặt hàng” và “hàng thông tin.” Tất cả những ai mới được tuyển đều bắt đầu ở “hàng thông tin” nơi lo những việc như giúp xác định vị trí sách, các ấn bản hay tác giả. Khi trở nên thuần thục và thông thạo các thủ tục và cách thức hơn, họ được cất nhắc qua “hàng đặt hàng” nơi giải quyết những đơn đặt hàng thất lạc hay gặp sự cố.

Tính logic đằng sau qui trình dịch vụ khách hàng được cá nhân hóa này được chi phối bởi quan niệm cho rằng kinh nghiệm mua sắm trực tuyến thiếu tính trực tiếp giữa con người với nhau. Khách hàng không bao giờ gặp nhân viên Amazon.com nào. Thương vụ chỉ là giữa khách hàng và máy chủ công bố trang Website; khách hàng tương tác với cỗ máy tìm kiếm và những thủ tục vận hành bằng máy tính. Không hề có sự tiếp xúc giữa con người với nhau vốn phát sinh tình cảm gắn bó. Cho nên tiếp xúc duy nhất mang tính nhân loại mà hầu hết người ta có với công ty kiểu Amazon.com là với bộ phận chăm sóc khách hàng. Thành thử đại diện dịch vụ khách hàng phải hành xử cao hơn và sâu xa hơn những gì trách nhiệm đòi hỏi. Quan điểm của Amazon.com là nếu bạn gặp

sự cố, không những chúng tôi sẽ ứng cứu mà còn ứng cứu theo phong cách cho thấy những gì chúng tôi đã cam kết với bạn là khách hàng, và với kinh nghiệm mua sắm của bạn trên Amazon.com. Cho nên những người thuộc bộ phận dịch vụ khách hàng chịu trách nhiệm tìm kiếm sách do khách hàng yêu cầu qua e-mail. Họ sẽ thu thập kết quả tìm kiếm, cắt và dán chúng vào một e-mail và hồi âm với các chỉ dẫn: “Nếu bạn nhập tiêu đề này vào, bạn sẽ tìm thấy sách.”

Nordal nhớ lại: “Bạn có thể gặp một yêu cầu kiểu này: ‘Năm 1994, khi còn là một cô bé trên tàu đi từ châu Âu đến Mỹ trốn tránh chiến tranh thế giới thứ hai, tôi có đọc một quyển sách và nhân vật chính có tên là Mary và đây là những gì đã xảy ra.’ Yêu cầu này sau đó được gửi khắp nội bộ bộ phận và thật đáng ngạc nhiên trước số lần người ta hồi âm cho biết: bạn đang tìm quyển sách thế này...thế này..? Trình độ học vấn và kinh nghiệm phong phú của những người làm việc ở đây đủ sức xác định những quyển sách bí ẩn kiểu như thế. Nhiều câu trả lời cho những câu hỏi như vậy – một khi chúng rời vương quốc của bộ máy tìm kiếm – thực sự được trả lời nhờ sự thành thạo của những con người làm việc ở đó. Nếu bạn tuyển một



nhóm người học vẫn thấp hơn, chắc họ chẳng tìm ra quyền sách. Có ai đó viết thư: “Trong phim Bệnh nhân người Anh có một nhân vật cứ khư khư cắp một quyển sách. Đó là quyển nào vậy? Hai giây sau đã có người e-mail trả lời.”

Khi công ty bắt đầu lớn mạnh thấy rõ, việc Bezos nhất định yêu cầu phải trả lời hầu như lập tức cho khách hàng đã gây tác dụng ngược lên các nhân viên chuyên dịch vụ khách hàng vốn đã làm việc quá tải. “Lúc nào cũng có cảm giác bạn có thể làm việc chăm hơn. Đó là tâm lý kiểu Microsoft,” – Maire Masco thuật lại. “Tôi nhớ Jeff một hôm gọi tôi khi chúng tôi đang chậm trả lời cho khách hàng đến một tuần rưỡi. Chúng tôi có thể đảm đương kịp khối lượng công việc hàng ngày, nhưng chính những tồn đọng làm hại chúng tôi. Thật khủng khiếp vì ai nấy làm việc đã quá căng; tôi không nghĩ có ai làm việc dưới 10 giờ một ngày, và mọi người đang làm việc 12 giờ một ngày, bảy ngày một tuần và chúng tôi như vậy đã ba tháng rồi.

“Jeff nói: ‘Tôi muốn mọi người làm việc chăm hơn.’”

“Tôi bảo: ‘Jeff, mỗi tuần chỉ có bảy ngày. Tôi không thể buộc mọi người làm việc chăm hơn. Thật tình nếu đúng là tôi thông minh, tôi hẳn đã cho mọi người về nhà và bảo họ hãy ngủ 24 giờ liền. Nhưng tôi không thể.’”

“Anh ấy im lặng một lát rồi bảo: ‘Thôi được, vậy cô nghĩ chúng ta nên làm gì?’”

“Sau cùng chúng tôi phải có một cuộc thi. Lúc đó động lực duy nhất chúng tôi có được là tiền. Bánh Pizza không ăn thua. Ý tưởng ở đây là chúng tôi sẽ làm việc 48 giờ trong kỳ nghỉ cuối tuần và giải quyết cho xong các hàng e-mail rỗng rần. Mọi người tối thiểu phải làm 10 giờ vào cuối tuần – thêm vào ca làm việc thông lệ. Và chỉ giải quyết e-mail thôi. Mọi người khích động. Chúng tôi trả tiền theo số thư mà họ hồi đáp. Bất kỳ ai trả lời được một ngàn thư qua một kỳ cuối tuần 48 giờ sẽ kiếm được 200 USD. Cho nên chúng tôi kịp tiến độ và sau đó mọi việc êm xuôi được đôi ba tháng.”

Dù Amazon.com cố gắng giao dịch với khách hàng qua e-mail, đại diện của Amazon.com vẫn giao tiếp với nhiều khách hàng qua điện thoại, đặc biệt về

các vấn đề như thay đổi khẩu lệnh và nhận số thẻ tín dụng đối với những người ngại cung cấp chúng qua Internet. “Chúng tôi không thể tránh những cú điện thoại như vậy,” – Masco nói. “Song e-mail hiệu quả hơn vì nhiều lý do. Bạn có thể trả lời 24 tiếng một ngày. Nếu ai đó để lại lời nhắn, bạn phải mất ba hay bốn giờ để cố liên lạc với người đó. Với e-mail bạn có thể trả lời đúng lúc.”

Khi Amazon.com phát triển cách tiếp cận qua dịch vụ khách hàng, tất nhiên phải tạo những kho dữ liệu tiêu chuẩn được soạn kỹ hay còn được gọi là “những lời giới thiệu sách” có thể dễ dàng điều chỉnh để cá nhân hóa nó thành câu trả lời cho những gì khách hàng yêu cầu. Một số yêu cầu phải nói còn hơn là riêng tư nữa. Chẳng hạn, với một loạt sách khoa học viễn tưởng viết bởi cùng một tác giả, khách hàng có thể hỏi nên đọc các quyển sách theo thứ tự nào. “Đó là một ví dụ cho thấy chỉ khi bị hỏi như vậy bạn mới thấy cần đến những lời giới thiệu ngắn đó; nó không nằm trong chương trình huấn luyện thông thường,” – Masco nói.

“Có lẽ điều quan trọng nhất về những lời giới thiệu ngắn đó là tính nhất quán,” – cô nói thêm. Một

lần, có khách hàng đặt mua một quyển sách lúc còn sớm và sau đó gọi điện đặt mua một cuốn khác nhưng muốn cả hai quyển được đưa chung vào cùng một đơn đặt hàng, song công ty không thể làm thế. Tìm cách giải thích điều đó cho khách hàng, “chúng tôi tình cờ gặp một lời giới thiệu ngắn rất chuyên nghiệp song cũng có đôi chút vô tư lự: ‘Lần này chúng tôi quá vội. Xin lỗi vì không thể nhập hai quyển sách của bạn làm một.’ Cách trả lời kết hợp tính cá nhân và tính chuyên nghiệp là một trong những sức mạnh của lời giới thiệu ngắn. Cho dù người ta có thể thêm những thông tin cá nhân ở cuối thư bằng cách dùng một trong những lời giới thiệu, chúng tôi bao giờ cũng rất nhất quán và đưa ra một bộ mặt chung với khách hàng. Thỉnh thoảng bạn cũng phát triển các mối quan hệ cá nhân với khách hàng là những người, mà vì lý do này khác, bạn có nhiều liên hệ. Với những người này bạn phải tỏ ra thoáng hơn.”

Ngay từ đầu, Amazon.com đã ứng dụng phản hồi với khách hàng từ e-mail để thiết kế Website và duy trì dịch vụ khách hàng ở mức độ đã định. “Một trong những điều tuyệt vời khi trực tuyến là khách hàng giúp bạn nhìn ra những gì bạn làm sai và cách làm việc sao cho tốt hơn,” – Bezos nói. “E-mail là môi

trường tuyệt diệu cho việc nhận các phản hồi vì e-mail phản nào khiến họ bớt tỏ ra lịch sự... Qua e-mail, người ta tỏ ra mạnh dạn hơn để nói thực về dịch vụ của bạn.”

Bezos thường công khai đưa ra những ví dụ về việc các phản hồi từ khách hàng đã thay đổi các thủ tục như thế nào. Năm đầu tại Amazon.com, công ty gói hàng theo cách khiến khó mà bóc nó ra. Công ty nhận được e-mail từ một bà cụ 80 tuổi cho biết: “Tôi yêu dịch vụ của quý vị. Tôi lúc nào cũng dùng nó. Nhưng tôi phải gọi con trai đến mới mở được các gói hàng. Muốn mở lớp gói ngoài phải nạy bằng xà beng. Quý vị giải quyết dứt việc này nhé?”

Lần khác, một khách hàng không vui viết rằng ông đã bỏ ra nhiều giờ chất đầy giỏ mua hàng của mình song vẫn chưa sẵn sàng mua các sách này. Trong 30 ngày tài khoản của ông vẫn chưa có động tĩnh gì, và chính sách của công ty là sẽ xóa sạch giỏ mua hàng sau thời hạn đó, thế là giỏ hàng của ông ta trống trơn. Người khách viết thư cho biết đây là chính sách ngu ngốc. “Chính sách này có lẽ ngu ngốc thật,” – Bezos nói. “Chúng tôi đã thay đổi nó. Ông ta cũng nghĩ ít ra chúng tôi phải báo trước cho ông ta.

Rõ là ông ta không lịch sự.” Các kỹ thuật viên của Amazon.com lần lại trong kho dữ liệu của họ và tìm thấy giỏ mua hàng của ông ta còn ở dạng thô và gửi trả lại.

Amazon.com sáng tạo ra nền văn hóa giúp đỡ giữa toàn ban dịch vụ khách hàng. Maire Masco nhớ lại một khách hàng mail cho công ty biết bà vừa làm mất quyển sách dạy nấu ăn yêu thích. Bà chỉ có thể miêu tả bìa nó màu đỏ, do Telephone Pioneers ở Mỹ ấn hành. “Để thôi, tôi quyết định tìm ra nó,” – cô nói. “Đây là vấn đề tự thách thức bản thân đi tìm sách do người chủ cung cấp thông tin mơ hồ. Masco tìm cái tên “Telephone Pioneers” rồi “sách nấu ăn” và tìm ra nó. Không chỉ có vậy, sách có ở Amazon.com, dù đã được xuất bản bởi một tổ chức phi lợi nhuận như là thứ để gây quỹ cho nhóm của họ: sách có số ISBN nên nằm trong danh mục.

Masco thấy Amazon.com đang tạo ra sự khác biệt với khách hàng ở vùng quê vốn không có hiệu sách hoặc là những người bị ốm, hoặc không thể rời nhà. “Người ta mail cho chúng tôi hay thế giới của họ như mở rộng ra khi có thể đặt mua sách qua Internet,” – Masco cho hay.

Masco nói rằng bộ phận dịch vụ khách hàng đã “gieo cho mọi người ý nghĩ rằng một trong những điều khiến bộ phận dịch vụ khách hàng của Amazon khác với những bộ phận dịch vụ khách hàng khác ở chỗ chúng tôi thực sự giao cho người ta quyền đưa ra quyết định. Cho nên nếu khách hàng viết thư cho hay: ‘Tôi đặt mua quyển sách này cách đây ba ngày. Tôi đã yêu cầu có nó ngày hôm sau, thế mà bây giờ vẫn chưa thấy đâu.’ Không có chuyện trả lại chi phí vận chuyển. Đại diện dịch vụ khách hàng cá nhân có quyền đánh giá mức độ nghiêm trọng của tình huống mà quyết định.”

Thường thì cuối cùng chính những chi tiết nhỏ lại gây ấn tượng lâu dài nhất với khách hàng. Viết trên Customers.com, Patricia Seybold cũng cố ghi nhận này về kinh nghiệm giao dịch với Amazon.com: “Khi tôi mở hộp sách do Amazon.com gửi đến mùa hè vừa rồi, tôi tìm thấy một thư ngắn viết tay, kẹp trong một quyển sách, có nội dung: ‘Chúng tôi biết bà đã đặt mua ấn bản bìa mềm của quyển sách này, nhưng sách không còn trong kho nên chúng tôi gửi bà bản bìa cứng song vẫn tính cùng giá.’ Chính mẫu thư viết tay ấy làm tôi gắn bó mãi với Amazon.com.”

Chính kiểu cảm xúc ấy là lý do tại sao Bezos đã mô tả Amazon.com không chỉ là doanh nghiệp bán hàng, mà hơn thế còn là doanh nghiệp “giúp người ta đưa ra những quyết định mua sắm. Đó là phương thức xem khách hàng là trung tâm khi nhìn nhận về thế giới. Về sau này chúng tôi sẽ gây bối rối cho các chuyên gia” là những người cố miêu tả những gì công ty làm. “Vấn đề thiết thân nhất mà tôi có thể kết luận là chúng tôi không cố gắng trở thành một công ty bán sách hay công ty kinh doanh âm nhạc – chúng tôi đang phấn đấu trở thành công ty vì khách hàng.”

Bezos sẽ tiếp tục rao giảng về dịch vụ khách hàng cho tất cả nhân viên Amazon.com cũng như các phương tiện truyền thông. Anh lặp đi lặp lại tầm quan trọng của việc chăm sóc khách hàng – bất chấp tốn phí – trong khi bên ngoài, anh liên tục nhắc giới truyền thông về triết lý “tất cả vì khách hàng” của Amazon.com.

Bezos cũng liên tục tìm cách quảng bá nền tảng này. Là bậc thầy quảng cáo và quảng bá, Bezos và bộ phận quan hệ công chúng của anh luôn tìm ra cách lấy cảm tình giới truyền thông để nói kết “Amazon.com” và “dịch vụ khách hàng” trong tâm



trí người tiêu dùng.

Chẳng hạn vào mùa xuân năm 1999, bộ máy quảng cáo của Amazon quyết định rằng để kỷ niệm sự kiện vị khách thứ 10 triệu của Amazon, không còn cách nào lý tưởng hơn là chính Jeff Bezos sẽ đích thân giao hàng. Bezos đi Boston, anh dùng chân tại một công trường xây dựng tại East Bridgewater để tận tay trao một bộ gậy gôn cho một nhà thầu xây dựng, là người đã được công ty tuyên bố là vị khách thứ 10 triệu. (Dĩ nhiên công ty có thể giao trách nhiệm đó cho bất cứ ai, nhưng dù sao trước đó Bezos cũng đã lên kế hoạch có mặt ở Boston).

Theo tờ *Boston Globe*, việc giao hàng này thực ra chỉ là sự kiện quay phim chụp ảnh. Hóa ra bộ gậy thực sự mà nhà xây dựng này đã đặt mua trên Amazon.com còn đâu đó trên đường chuyển đi giữa Seattle và Boston. Khỏi phải lo. Trong khi máy ảnh lóe sáng, băng video cứ quay, Bezos trao cho vị khách hàng một bộ gậy gôn thay thế. Sau khi các phóng viên ảnh đi rồi, Bezos và nhân viên tổ chức sự kiện của ông sẽ lấy gậy lại từ tay ông nhà thầu xây dựng – người phải chờ lô hàng thật sự – và tiếp tục lên đường. Chuyện bình thường thôi.

Câu kết của Amazon.com với khách hàng nguyên thủy dựa trên nỗ lực của những nhân viên nam cũng như nữ làm việc trong khu vực đó của công ty. Mọi người tại Amazon được nhắc nhở rằng họ phải làm việc theo “giờ của Amazon,” với tốc độ mà theo lời họ thì các đối thủ không thể bì nổi. “Nếu bạn thấy khó khăn khi phải phát triển nhanh, thì đây khó có thể là nơi dành cho bạn,” - Jane Slade, lúc đó là giám đốc dịch vụ khách hàng của Amazon.com, cho tờ *Washington Post* hay. “Nếu bạn muốn mọi cái tiện nghi, thì e rằng đây khó có thể là một nơi như vậy.”

Sau cùng sức ép phải phục vụ khách hàng toàn tâm toàn ý tạo nên những vết rạn nứt trong lòng tổ chức của Amazon và dứt khoát đưa đến việc đóng cửa bộ phận khách hàng tại Seattle. Song vào cái thời mông muội, mới mẻ ấy mọi tín đồ chân chính tại Amazon đều đồng tâm nhất trí với nhau.

# Chương 9 - PHÚC HỌA AMAZON

*Tôi mua sách qua Amazon.com vì thời gian hạn hẹp mà họ thì có danh mục dồi dào và họ rất đáng tin cậy*

Bill Gates

30 tháng Ba năm 1996, trả lời phỏng vấn trên ấn bản trực tuyến *PC Week's*

Nhờ những khách hàng như tổng giám đốc của Microsoft mà Amazon.com hoàn tất năm 1996, năm đầu tiên kinh doanh trọn vẹn, với mức lãi thực là 15,7 triệu – một mức tăng vọt đáng nể là 3.000% so với năm 1995 là 511.000 USD. Những con số khác cũng ấn tượng không kém: Doanh số hỗn hợp tăng hơn 100% mỗi quý, từ quý 1 đến quý 4. Gần 180.000 tài khoản khách hàng, xấp xỉ 50.000 lượt truy cập mỗi ngày trong tháng Mười Hai so với 2.200 lượt của

năm trước. Hơn 40% đơn đặt hàng là từ khách hàng cũ.

Mặt khác, Amazon.com đang làm điều mà Bill Gate không bao giờ làm: chi phí củng cố – 5,8 triệu USD năm 1996, so với 303 ngàn USD năm 1995. Một phần trong số tiền đó chi cho tuyển dụng nhân sự vào công ty càng nhanh càng tốt – Amazon.com chấm dứt năm 1996 với 151 nhân viên, tăng 357,6% trong một năm. Theo báo cáo với Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái, chi phí bán hàng và tiếp thị – trực tuyến và quảng cáo báo chí, quan hệ công chúng và những chi phí quảng cáo khác – tăng từ 200.000 USD năm 1995 lên 6,1 triệu USD năm 1996; và chi phí phát triển sản phẩm (chủ yếu là để hoàn thiện hệ thống công nghệ nền) tăng từ 171.000 USD năm 1995 lên 2,3 triệu USD năm 1996. Và tại sao Bezos không tiêu tiền, nếu muốn phát triển thần tốc?

Dù doanh số tròn tròn 16 triệu của Amazon.com chẳng đáng gì so với ngành công nghiệp bán sách nội địa là 26 tỷ, màn trình diễn của công ty là dấu hiệu cho thấy kinh doanh trên mạng đang trở nên xu hướng không thể bỏ qua.

Sự tính toán thời điểm thật hoàn hảo.

Trước hết, các doanh nghiệp và những người hưởng lợi từ máy tính cá nhân (và các bộ điều giải) càng lúc càng nhanh và hiệu quả tại nhà cũng như nơi làm việc, nhận thức rõ hơn thế nào là Internet. Mạng lưới hạ tầng đang tốt hơn và truy cập cũng dễ và rẻ tiền hơn.

Khoảng cuối năm 1996, gần 35 triệu người sử dụng Web, theo International Data Corporation ước tính thì tổng giá trị hàng hóa và dịch vụ mua trên Web tăng từ 318 triệu USD năm 1995 lên 5,4 tỷ USD năm 1996. Hơn nửa số người dùng Web thường xuyên có trình độ đại học hoặc cao hơn, và trên 62% người sử dụng mạng Internet toàn cầu kiếm được ít nhất 40.000 USD/năm. Bằng chứng Amazon.com đã cuốn hút lớp công chúng đặc biệt tinh hoa và năng động về điện toán: quyển sách bán chạy nhất trên Amazon.com năm 1996 là *Tạo những Website giết người: Nghệ thuật thiết kế các Website thế hệ thứ ba* của David Siegel.

Cuối năm đó, Bezos xuất hiện trên *The zz*, chương trình truyền hình thời sự của PBS thảo luận

về tác động của Internet cùng với Esther Dyson biên tập viên của tờ báo chuyên về điện toán là *Release 1.0* và Clifford Stoll, nhà thiên văn học và là tác giả của *Công nghệ Thung lũng Silicon đưa chúng ta về đâu: Nghĩ lại về siêu xa lộ thông minh*. Trong khi vẫn tuyên bố đó là “một năm kinh doanh tuyệt vời trên Internet,” Bezos so sánh tình huống hiện tại với 10 giây sau hiện tượng Big Bang, thời điểm còn “biết bao điều sắp diễn ra.” Thừa nhận rằng quanh Internet là biết bao chuyện thổi phồng, anh lý luận rằng cũng còn có rất nhiều điều đáng quan tâm. Anh nói anh lạc quan bởi Internet “ở khắp mọi nơi,” và bất kỳ nơi đâu mạng bắt đầu tràn ngập thì nơi đó người ta nồng nhiệt tiếp nhận và sự phát triển luôn luôn tăng vọt.”

Với tiềm năng phát triển đó, không có gì đáng ngạc nhiên khi cạnh tranh luôn rình rập xuất hiện. Ngay từ đầu nhiều nhà đầu tư tiềm năng đã quan tâm đến khả năng cạnh tranh của Amazon.com với các nhà bán sách truyền thống. Chuyện đáng quan ngại hơn khi vào tháng Mười Một năm 1997, Barnes & Noble đi vào thỏa thuận để trở nên công ty bán sách độc quyền trên America Online, nơi có thể tiếp cận hơn 8 triệu người mua dài hạn của AOL. Cũng như

Amazon.com, B&N tuyên bố có nguồn dữ liệu của hơn 1 triệu tựa sách, có thể giao nhanh nửa triệu bản sách và chiết khấu 30% theo giá bìa loại sách bìa cứng – mức cao hơn hẳn những gì được dành cho khách hàng mua trực tiếp tại hiệu sách. B&N cũng thông báo sắp cho trang Web riêng vào đầu mùa xuân năm 1997 sau khi tuyên 50 nhân sự.

Cũng khoảng thời gian đó, CUC International, một công ty dịch vụ tiêu dùng trị giá 2,3 tỷ USD, phát triển thị trường trực tuyến dựa trên đăng ký dài hạn là NetMarket, nơi sẽ bán đủ loại hàng hóa bao gồm cả sách cho thành viên đăng ký dài hạn. Nhiều nhà xuất bản và nhà phân phối lẻ lớn đã hoặc đang chuẩn bị lên Website. Random House Inc. đã bán sách trực tuyến và đầu năm 1997, nhà xuất bản Simon & Schuster của Viacom Inc. cho ra cái gọi là “Siêu Website.” Bor Group Inc., nhà điều hành lớn thứ hai nước Mỹ của các siêu thị sách, đang chuẩn bị cho hiệu sách trực tuyến riêng. Borders vốn đang điều hành một Website nhỏ phân phối sách, nơi khách hàng có thể gửi e-mail hoặc fax đặt mua sách tại một cửa hiệu tại Ann Arbor, Michigan là nơi Borders đặt trụ sở. Phó giám đốc tiếp thị của Border là Marilyn D. Slankard nói: “Chúng tôi thấy rõ đã

đến lúc Amazon.com phải chịu cạnh tranh.”

Dù Barnes & Noble hầu như chắc chắn là nhà bán lẻ trực tuyến lớn thứ nhì, Border vẫn được xem là mối đe dọa lớn hơn đối với nội bộ Amazon.com. “Không ai lo lắng về việc Barnes & Noble phát hành trang Web bởi chúng tôi tính toán họ sẽ làm việc không ra gì và phải mất một thời gian mới chấn chỉnh được,” – Glenn Fleishman nói “Ấn tượng của Amazon là Border sở hữu thứ văn hóa rất giống với Amazon. Họ sẽ tăng cường sức mạnh nhân sự, tuyển dụng những người giỏi nơi tuyển đầu và đổ tiền và nguồn dữ liệu xử lý lớn lao vào đó.”

Hoặc như Bezos về sau phát biểu: “Barnes & Noble không làm những điều họ muốn mà làm vì sự hiện diện của chúng tôi. Đó là sự thật.”

Trong khi chờ Barnes & Noble bán sách trực tuyến, Bezos thách thức Fleishman đưa ra tính năng mới trên Amazon.com. “Jeff không muốn “giết” Barnes & Noble” nhưng anh muốn thắng họ bằng quân bài chủ,” – Fleishman kể. Bezos yêu cầu Fleishman tạo ra phân khu sách tuyệt bản. Tìm sách không còn in dĩ nhiên không phải là công nghiệp mới



mẻ, nhưng Internet là môi trường lý tưởng cho việc đó. “Bất ngờ tôi có hơn 1 triệu tựa sách tuyệt bản – hoặc ít nhất là những thông tin khung về chúng.”

Thay vì bắt khách hàng trả phí tìm kiếm, Amazon.com yết giá quyền sách và hứa cho khách hàng được tìm sách vĩnh viễn. Ngày nay có biết bao nhiêu Website có thể tìm sách không còn in, nhưng việc Amazon.com thâm nhập thể loại đó từ đầu năm 1997 là dấu hiệu cho thấy công ty tiếp tục tiến về phía trước và thêm nhiều tính năng mới.

## **LẦN ĐẦU BÁN CỔ PHIẾU RA THỊ TRƯỜNG**

Amazon.com phải đi những bước mở rộng như thêm tính năng sách tuyệt bản bởi Bezos đã và đang bỏ ra nửa năm trước đó để “lót ổ” cho lần đầu bán cổ phiếu ra thị trường. Mùa hè năm 1996, anh bắt đầu gặp gỡ không chính thức với các chủ nhà băng đầu tư để có thể học được văn hóa và phong cách khác nhau của họ.

Song chính việc tuyên Joy Covey vào tháng Mười Hai năm 1996 mới thực sự là bước thúc đẩy

những nỗ lực. Covey, người từng nói là cô gia nhập công ty hòng đưa nó ra thị trường cổ phiếu “ngay khi đã sẵn sàng,” bỏ ra mấy tháng đầu tiên trong công việc để tiếp cận các ngân hàng đầu tư trong khi cô triển khai cơ sở hạ tầng và hệ thống báo cáo tài chính theo đòi hỏi của công ty ra thị trường chứng khoán. Khoảng tháng Hai năm 1997, với mức doanh số 60 triệu hàng năm, Covey tin Amazon.com đã sẵn sàng thảo luận với các nhà băng. “Trong khi Jeff và tôi hoàn toàn hiểu những cái lợi của việc ra thị trường, quyết định điều đó không phải là không đắn đo,” – Covey nói. Lúc đó Amazon.com không thật sự cần ra thị trường để tăng vốn. Dù công ty chỉ có bảy triệu tiền mặt, cơ cấu vận hành của nó không đòi hỏi số vốn khổng lồ. Hơn nữa, không thiếu các nhà đầu tư mạnh mẽ đòi đầu tư tài chính riêng cho công ty. Song sức hấp dẫn của lượng tiền lớn mà IPO (Việc bán cổ phiếu lần đầu) có thể mang lại, số tiền sẽ tạo ra điều kiện nhận diện thương hiệu cùng những thứ khác, thật không cưỡng lại được.

Mặt khác, Bezos và Covey muốn điều hành một công ty ra thị trường theo định nghĩa của riêng họ. Điều đó có nghĩa: “... chúng tôi cam kết sẽ không nhượng bộ những sức ép ngắn hạn và các công ty ra

thị trường thường cảm thấy,” – Covey nói. “Chúng tôi cam kết tập trung vào giá trị lâu dài của doanh nghiệp và giá trị đến với khách hàng, điều mà chúng tôi tin là phương hướng tốt nhất nếu muốn xây dựng đặc quyền toàn cầu lâu dài.” Triết lý gây tranh luận này – tăng trưởng doanh số và thị phần tính trên lợi nhuận và thu nhập – sẽ là khẩu hiệu tối thượng của Amazon.com những năm tiếp theo.

Tháng 1 năm 1997, Covey cân nhắc các đề nghị từ tám ngân hàng đầu tư hàng đầu có bề dày lịch sử trong bảo lãnh tài chính cho những lần bán cổ phiếu đầu tiên ra công chúng cho các công ty công nghệ như Alex Brown, Deutsche Morgan Grenfell, Goldman Sachs, Hambrecht & Quist, Montgomery Securities, Morgan Stanley, Robertson Stephens và Smith Barney. Cô nói với họ: “Đây chưa phải là cuộc chọn lựa chính thức [sự cạnh tranh nhằm chọn người bảo lãnh] song chúng tôi muốn gặp quý vị vào ngày 26-27 tháng 2. Hãy mang đầy đủ nhân sự vì có thể sẽ quyết định nhanh chóng khi thực sự quyết định bắt đầu việc lần đầu bán cổ phiếu ra thị trường, và có lẽ sẽ không tổ chức cuộc họp toàn thể nào nữa.” Ý của Bezos và Covey không định chia sẻ các con số tài chính nội bộ. Cô nói:

“Chúng tôi ít quan tâm về việc định giá trị mà tập trung hơn vào chất lượng ngân hàng, đánh giá, cam kết, đóng góp và chất lượng phân tích.”

Covey, người vẫn đang sống trong Vùng Vịnh, gặp từng nhóm thuộc các ngân hàng đầu tư (gồm các nhà phân tích và nhóm môi giới chứng khoán) tại các văn phòng của Kleiner Perkins Caulfield & Byers trên Sand Hill Road tại Menlo Park, California. Bezos không tham dự các cuộc họp, trao trách nhiệm cho Covey vì, như Covey cho biết, John Doerr trước đó đã khuyên họ là “giám đốc tài chính nên là giám đốc điều hành của quá trình ra công chúng.”

Cô bay đến Seattle ngày hôm sau và đề nghị với ban giám đốc là họ chọn Deutsche Morgan Grenfell (DMG) để chủ trì việc ra thị trường cổ phiếu với Hambrecht & Quist và Alax Brown là đồng điều hành. “Chúng tôi thích đề nghị của DMG” – Covey nói. “Chúng tôi mang cá tính riêng là không ăn chắc, muốn tập trung vào giá trị lâu dài và chúng tôi cần một ngân hàng chia sẻ quan điểm đó. Chúng tôi cũng cần một ngân hàng biết chấp nhận thắng thua nếu việc ra thị trường của chúng tôi thành công như

chúng tôi đã thành công. DMG là nhóm tương đối mới và đây là dịp đầu tiên họ được làm việc với kỳ IPO rõ ràng là được điều hành tốt của chúng tôi. Chúng tôi biết có thể dành trọn vẹn sự chú ý của họ.”

Dù nhóm DMG mới hội tụ lại, nó bao gồm nhóm được biết đến nhiều và được đánh giá cao thuộc các ngân hàng đầu tư công nghệ, dẫn đầu bởi giám đốc quản trị Frank Quattrone, người gia nhập DMG sau 17 năm sự nghiệp tại Morgan Stanley và được xem là John Doerr của các ngân hàng đầu tư công nghệ. Quattrone là sáng lập viên kiêm giám đốc quản trị Global Technology Investment Banking Group của Morgan Stanley và đã tư vấn trên 100 lần IPO chứng khoán phổ thông và chuyển đổi, sát nhập và hỗ trợ cho các công ty như 3Com, Adobe, America Online, Apple, Cisco, H-P và Netscape.

Một ngôi sao khác của DMG là phân tích viên Bill Gurley, người được chọn là thành viên của nhóm nghiên cứu toàn sao Hiệp hội các Nhà Đầu tư năm 1995. Tháng 1 năm 1997, Gurley là nhà bình luận giữ mục “Bên trên đám đông” (thường đăng tải trên tạp chí *Fortune*), đã nhiệt tình bảo vệ Amazon.com trong bài báo đăng hai tuần một lần sau khi tạp chí

trực tuyến của Microsoft là Slate cáo buộc công ty trong một bài báo có tựa đề “Amazon.lừa gạt,” Gurley viết: “Sự ưu ái chúng tôi dành cho Amazon không phải là điều khiến các độc giả lâu năm của “Bên trên đám đông” ngạc nhiên. Sau hết, chúng tôi đã dành nhiều bài trên báo này cho những thuận lợi cố hữu của kênh phân phối trực tuyến của PC và những gì tương tự giữa Amazon, Dell và Gateway vốn cũng rất mạnh.”

Ngay từ đầu, Bezos và Covey đã thấy IPO “chỉ là một bước tiếp theo trong qui trình phát triển doanh nghiệp,” – Covey nói. “Chúng tôi nhìn thấy cơ hội thâm nhập vào thị trường chung trong khi giúp tạo dựng thương hiệu của chúng tôi.”

Với niềm tin tối thượng vào kế hoạch kinh doanh, họ xác định rất rõ với các nhà đầu tư tiềm năng rằng họ sẽ không quan tâm đến khả năng sinh lợi ngắn ngày và những kỳ vọng thu nhập truyền thống. Thay vì vậy, họ sẽ có cái nhìn dài hạn hơn, nghĩa là sẽ đầu tư liên tục và thiết thực vào tiếp thị và khuyến mãi, công nghệ, cơ sở điều hành hạ tầng và phát triển Website. “Chúng tôi hy vọng những đầu tư này sẽ giúp chúng tôi cung cấp nhiều giá trị hơn nữa

cho khách hàng và giúp chúng tôi xây dựng các bước nhanh hơn,” – Covey nói. “Chúng tôi tin điều đúng cho khách hàng và sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp, và vì thế cũng là cho cổ đông của chúng tôi, là mở rộng vị trí thương hiệu, đạt được mục tiêu doanh số thích ứng nhằm xác định bước tiến kinh tế cao hơn.”

Trang bị bằng niềm tin vững chắc đó, Bezos và Covey “quyết định trung thực với cách tiếp cận dài hạn và hy vọng có đủ số nhà đầu tư sẽ đồng ý với sách lược của chúng tôi. Chúng tôi nhận ra rằng trong không gian quay cuồng này, tính uyển chuyển cũng rất quan trọng và quá thu hẹp những kỳ vọng cũng sẽ là vấn đề nghiêm trọng.” Dù họ sẽ không chia sẻ các con số rõ ràng về tài chính và cạnh tranh, họ đã chia sẻ với các ngân hàng đầu tư về các quyết định đang nhắm tới và các nước đi chiến lược. Mọi rủi ro trong đầu tư được trình bày nổi bật trong các cáo bạch chẳng hạn: “Công ty tin rằng nó sẽ phải gánh những khoản thua lỗ lớn trong điều hành trong tương lai có thể đoán định trước, rằng mức độ thua lỗ sắp phải chịu sẽ tăng lên đáng kể so với mức độ hiện tại.”

Còn cách diễn tả nào rõ hơn khi nói: “Chúng tôi

dự trù sẽ mất nhiều tiền trong một thời gian dài?”

Và họ mất tiền thật – 2,97 triệu trong ba tháng đầu năm 1997, tổng số thua lỗ là 9,0 triệu từ khi Bezos lập công ty vào giữa năm 1994. Nhưng hãy nhìn vào doanh số! Doanh số vọt lên 16 triệu trong quý đầu năm 1997 – hơn tổng doanh số của cả năm 1996 – và đã tăng gấp đôi mỗi quý trong sáu quý liên tiếp. Kho dữ liệu khách hàng tăng thành 340.000 cái tên từ khắp 100 quốc gia. Lượng truy cập mỗi ngày tăng như tên lửa từ 2.200 dạo tháng Mười Hai năm 1995 lên 80.000 vào tháng Ba năm 1997, và số khách hàng cũ quay lại chiếm trên 40% các đơn hàng.

Bezos và Covey phải tranh luận và bảo vệ những con số đó khi lên đường gặp gỡ các nhà đầu tư, một trải nghiệm mà Covey miêu tả là “tàn khốc.” Cuộc gặp gỡ giải trình bắt đầu vào cuối tháng Tư với bốn chặng trên các thành phố châu Âu – Zurich, Geneva, Paris và London – nơi hai người phải trình bày gần năm buổi một ngày trong ba ngày với các nhà đầu tư có thẩm quyền. Từ London, họ bay về San Francisco để dự Hội thảo các Nhà Đầu tư Công nghệ thuộc Hambrecht & Quist, nơi họ làm quen với mấy chục



nhà đầu tư và phân tích công nghệ, và rồi đến chặng nội địa – 48 buổi trình bày tại 20 thành phố trên nước Mỹ trong 16 ngày.

Bộ đôi này bị hành te tua bởi các nhà đầu tư bị quan, những người thách thức tính chất đáng tin cậy của công ty với tư cách (chưa được chứng minh) là mô hình kinh doanh. Những điều gì đáng phàn nàn? Chúng quen thuộc với những ai đã có phần ngần ngại theo dõi bước đi công ty: cạnh tranh cứng nhắc, không lợi nhuận và thái độ do dự về quản trị trong việc tiết lộ các chi tiết về chiến lược.

Nằm ngoài sự tính toán của bản thân

Amazon.com, đã xảy ra một vấn đề tiềm tàng rất gai góc vào đầu năm 1997: thị trường bán cổ phiếu ra công chúng đối với các công ty công nghệ đột ngột sút giảm. Đây là sự tương phản đáng ghi nhận so với 24 tháng trước, nơi đã chứng kiến một số cuộc bán cổ phiếu lần đầu ra thị trường thành công đối với các công ty liên quan đến Internet như Netscape năm 1995 và Yahoo! năm 1996. Trong nửa đầu năm 1996, một kỷ lục là 104 công ty công nghệ bán cổ phiếu ra thị trường, thu hút chừng 8,6 tỷ USD. Qua so sánh trong bốn tháng đầu năm 1997 chỉ có 40

công ty công nghệ ra thị trường, thu hút 1,2 tỷ và chỉ có ba công ty Internet trong nhóm đó nhận vào 52 triệu. Các vấn đề mới gây tổn thương vào tháng Ba bởi sự trình diễn nghèo nàn của các công ty kinh doanh trên Internet, phần lớn đều giao dịch dưới giá đề nghị. Auto-By-Tel, là công ty dịch vụ bán xe hơi và xe tải trực tuyến, được đánh giá cao trong kinh doanh trên Internet đã rút lui việc ra công chúng vào cuối tháng 3, hơn là chấp nhận bị định giá trị thấp hơn.

Khi Covey từ London bay về nhà sau khi chuyến đi châu Âu kết thúc, cô mở tờ *Financial Times* và được chào đón bằng dòng tít lớn: “Các nhà đầu tư hoài nghi về hoạt động phát hành cổ phiếu của các công ty trên Internet,” có kèm theo nhận định sau đây của một nhà phân tích Mỹ: “Wired kéo màn sớm, Auto-By-Tel không bùng nổ, và ngay cả với các ngân hàng đầu tư hàng đầu cho Amazon.com, tôi nghĩ họ sẽ gặp rắc rối khi tiến hành công việc.”

Lâm to. Bezos và Covey phớt lờ sự sụt giảm thị trường bằng cách bám chặt vào kế hoạch đầu tư của họ và duy trì “sự bí mật của nhiều cung bậc riêng biệt trong kinh doanh của chúng tôi, mặc cho những đòi

hỏi của các nhà đầu tư,” – Covey nói. “Họ muốn biết chi tiết về hồ sơ phân khúc khách hàng, hình mẫu về khách mua quay lại, và các công trình tiếp thị thành công. Chúng tôi hiểu vì sao các nhà đầu tư quan tâm đến những vấn đề này – chúng là trụ cột của mô hình doanh nghiệp chúng tôi.” Bất chấp việc Amazon.com ngần ngại biểu lộ rõ hơn thực chất, Bezos và Covey có thể thuyết phục các nhà đầu tư là Amazon.com sẽ là sự đầu tư tốt hơn nếu họ giữ kín tài sản thông tin vì lý do cạnh tranh và chiến lược. Các nhà đầu tư hiểu – và bị thuyết phục bởi sách lược đầu tư dài hạn của công ty. Thực ra Frank Quattrone, ông chủ ngân hàng đầu tư cho Amazon.com, nắm vị trí lãnh đạo bảo hiểm của Deutsche Morgan Grenfell, trước đó đã nói với Bezos rằng ông chưa từng chứng kiến buổi trình bày kêu gọi đầu tư mạnh mẽ, tự tin đến thế. (Quattrone sau này trở thành người đứng đầu tập đoàn công nghệ Credit Suisse First Boston).

Sự tiếp nhận tích cực tính thẳng thắn nơi cô của các nhà đầu tư “khiến tôi nhẹ cả người” – Covey nói, cô tin rằng kinh nghiệm trong việc giúp đưa DigiDesign ra thị trường đã “giúp truyền thông tin cho tầm nhìn của tôi” về việc bán cổ phiếu ra thị trường lần đầu của Amazon.com. “Tôi đã học được

lời khuyên chính từ Roger McNamee [một nhà đầu tư nổi tiếng cho các công ty đang phát triển, là đối tác chủ chốt tại Integral Capital Partners]. Roger bảo tôi: ‘Cô không cần phải thuyết phục ai về câu chuyện của cô ngay ngày đầu tiên – làm sao chi đủ để hoàn tất việc ra thị trường thôi. Hãy chọn tựa đúng đắn cho chiến lược lâu dài của cô.’”

Amazon.com dự kiến đưa ra 2,5 triệu cổ phiếu phổ thông với giá từ 12 đến 14 USD mỗi cổ phiếu, nhưng cuộc giải trình quá trôi chảy và đề nghị đưa ra đã được đặt mua vượt mức. Eric Dillon nhớ lại rằng Bezos đang ở New York thảo luận về giá cổ phiếu với mọi người tại DMG. Sau một buổi họp dài, Bezos xin phép ra ngoài đi dạo trên đường phố Manhattan. Trong lúc thơ thẩn trên phố, anh gọi Dillon qua điện thoại di động. Đây là mẫu đối thoại Dillon còn nhớ:

Bezos: “Eric, tôi biết đề nghị bán cổ phiếu của chúng ta tiến triển rất tốt. Máy anh chàng này muốn tôi chịu giá 17 USD. Tôi phải làm sao?”

Dillon: “Bảo họ giá là 20 USD.”

Bezos: “Tôi không thể lên đến mức cao như

thế.”

Dillon: “VẬY BẢO HỘ LÀ 19 USD.”

Bezos: “Eric, tôi biết anh sẽ nói điều này... Tôi đã bảo hộ là 18, không thì thôi.”

Mười tám USD một cổ phiếu là cái giá bán ra ban đầu. “Đó là mẩu chuyện vui của kỳ IPO đó,” – Dillon nói. “Tôi có thể hình dung Jeff đang choáng váng bước đi trên đường phố New York.” Khi anh đi vào khu trung tâm Manhattan, Bezos không nhận ra nó nhưng anh sắp bị trấn lột bởi Barnes & Noble.

Ngày 12 tháng Năm năm 1997, B&N tiết lộ kế hoạch về trang Web riêng của nó là Barnesandnoble.com, trang này được tuyên bố là “thiết kế như là điểm đến ưu việt trên Web cho những người yêu sách toàn cầu,” và sẽ xúc tiến việc đối tác với Microsoft Corp và Hewlett-Packard Co., trong số những công ty khác nữa.

Cũng trong ngày hôm đó, tức ba ngày trước khi Amazon.com ra thị trường, và một hai ngày trước

khi B&N cho ra trang Web riêng, nó kiện Amazon.com tại tòa án Liên bang ở Manhattan. B&N sắp tự tuyên bố là “Nhà bán sách trực tuyến lớn số một thế giới,” buộc tội Amazon.com đã gian trá tuyên bố trên các quảng cáo và Website của nó là “Hiệu sách lớn nhất thế giới,” trong khi Amazon.com thực chất chẳng hề là hiệu sách nào cả... Nó là nhà môi giới sách lợi dụng Internet tiến hành bán sách cho công chúng.” Vụ kiện vạch ra lời tuyên bố của Amazon.com là “giới thiệu trên một triệu tựa sách, gấp năm lần nhiều hơn tựa sách mà các bạn tìm thấy ngay cả tại công ty sách lớn nhất là Barnes & Noble” là gian dối bởi “nhà kho của Amazon ở Seattle chỉ chứa vài trăm tựa... Barnes & Noble chứa nhiều sách hơn Amazon và không có sách nào Amazon lưu hành mà Barnes & Noble không có.”

Vụ kiện cũng truy tìm những thiệt hại không rõ, yêu cầu Amazon.com lập tức ngưng quảng cáo và đưa ra lời “cải chính.” B&N còn yêu sách vào ngày 28 tháng 1 năm 1997, buộc Amazon ngừng và rút lại việc đưa ra những tuyên bố giả tạo gây hiểu lầm này. Cho đến nay Amazon vẫn từ chối thực hiện điều đó.” (Thú vị là, qua cách nhìn nhận của Barnes & Noble, Amazon.com không là hiệu sách, Bezos đã nói hỏi

năm 1999 là “khi chúng tôi bắt đầu mở Amazon.com, chúng tôi ý thức rất rõ khi nói rằng chúng tôi không phải là một hiệu sách nhưng là công ty dịch vụ về sách. Tôi thật sự nghĩ rằng đó là cách nghĩ hay hơn. Xem mình là một hiệu sách thì quá hạn hẹp. Dịch vụ có thể là bất cứ điều gì.”

“Tôi nhớ mình đã cười về chuyện này với Jeff,” – Nick Hanauer thuật lại. “Chúng tôi có cảm giác như: ‘Quý vị sợ chúng tôi sao?’ Họ vẫn cười chuyện đó khi đến tháng 5, chuyên gia Internet là George Colony, là CEO của Forrester Research, xem xét khả năng cạnh tranh của B&N và tuyên bố công ty là “Amazon.toast.” (Toast: chúc mừng).

Gạt cách đánh giá của Colony qua bên, công ty ra công chúng vào ngày 15 tháng Năm năm 1997 với giá khởi điểm là 18 USD mỗi cổ phiếu. Anh chàng 33 tuổi Jeff Bezos, nắm giữ 9,88 triệu cổ phiếu bất ngờ trị giá 177,8 triệu trên giấy tờ chỉ sau ba năm sau khi tới Seattle. Và anh chỉ bán 10% của công ty. Cá nhân anh sở hữu 42% cổ phiếu của công ty; gia đình anh – bố Miguel, mẹ Jacklyn, em trai Mark S. Bezos, em gái Christina Bezos Poore và tập đoàn gia đình – sở hữu 10%, cho phép nhà Bezos sở hữu gần 52% quyền

quyết định khi biểu quyết về công ty.

Sau năm ngày giao dịch, giá cổ phiếu chạm ngưỡng 30 USD trước khi tụt xuống dưới 18 USD, khi các nhà đầu tư ngắn hạn bắt đầu rút đi. Vào ngày giao dịch thứ năm, 1,5 triệu cổ phiếu – hay nửa triệu cổ phần đã giao dịch – đổi chủ. Cuối năm 1997, cổ phiếu Amazon.com vọt lên 235% với mức 52 USD một cổ phiếu. Đó là sự khởi đầu tung bừng vui vẻ của loại cổ phiếu vừa được ca ngợi vừa bị nghiền rủa. (Xem chương 10 để rõ hơn và những phản ứng này). Dù sự việc thế nào, với Jeff Bezos, anh chàng nhận mức lương hàng năm là 64.333 USD, năm 1997 đã qua gần một nửa nhưng tỏ ra là một năm sáng sủa.

Anh không phải là người duy nhất hưởng lợi từ cổ phiếu của Amazon.com. Kleiner Perkins Canfield & Byers nắm giữ 11% đặt cược vào Amazon.com thông qua hai tổ chức góp vốn của nó và số cổ phiếu ưu đãi Kleiner nhận trong lần giao dịch về vốn mạo hiểm năm trước được chuyển đổi thành hơn ba triệu cổ phiếu phổ thông trong kỳ lần đầu bán ra công chúng. Những cổ phần đó sau này được phân phối cho thành viên giới hạn của công ty góp vốn, gồm chủ tịch Andrew Grove của Intel, xếp Scott



McNealy của Microsystem, xếp Stephen Case của America Online, sáng lập viên Mitchell Kapor của Lotus Development, xếp Thomas Jermoluk của @Home, các ông trùm Ralph và Brian Roberts của truyền hình cáp và cựu giám đốc nhà xuất bản William R. Hearst III.

## **CUỘC CHIẾN ĐANG NÓNG LÊN**

Giữa không khí lùm xùm của các vụ kiện, một cuộc chiến về giá trực tuyến nổ ra.

Barnesandnoble.com bắt đầu đưa ra mức giảm 30% cho sách bìa cứng và 20% cho sách bìa mềm. Đến tháng 6, Amazon.com tăng mức chiết khấu lên ít nhất là 20% cho sách bìa mềm, ít nhất là 30% cho loại bìa cứng và 40% trên các sách đã chọn.

“Chúng tôi bao giờ cũng đưa ra danh mục lớn nhất, và với giá này Amazon.com đưa ra mức giá thấp nhất mỗi ngày ở bất cứ nơi đâu trên thế giới – trực tuyến hay không trực tuyến,” – Bezos tuyên bố. Anh lúc này hoàn toàn lao vào cuộc chiến PR (quan hệ công chúng). Anh đã sớm quyết định điều đó, “chúng tôi không để [Barnes & Noble] dẫn dụ được sức mua. Thành thử chúng tôi sẵn sàng ủng hộ bất cứ

biện pháp tạo sức mua khác nhau nào. Chúng tôi sẽ đưa ra cùng mức giá, cho dù chênh lệch giữa giá vốn và giá bán thấp hơn. Và chúng tôi sẽ áp dụng chiến lược ‘phát triển thần tốc,’ để sau cùng có thể cân bằng sân chơi hòng tạo ra sức mua.”

Trong những phát biểu công khai, Bezos liên tục vạch ra sự khác biệt giữa việc kinh doanh thuần trực tuyến của Amazon.com và kiểu lai ghép các nhà sách nửa ảo nửa truyền thống của B&N. “Trước hết họ [Barnaes & Noble và Borders] là các doanh nghiệp tách biệt,” – Bezos lúc đó phát biểu. “Tôi hẳn sẽ không muốn điều hành một hiệu sách truyền thống bởi chúng tôi không biết làm điều đó. Tôi nghĩ một trong những ưu thế lớn mà chúng tôi có được là khả năng biết tập trung. Chúng tôi sẽ chỉ đặc biệt tập trung vào công việc bán sách trực tuyến, trong khi Borders và Barnes & Noble phải lo cả hai việc: Họ phải tính toán làm sao bán sách trong thế giới thực [mà việc này họ đã lo cho xong đâu], đây là điều tự bản thân nó đã khó, và họ phải tính toán làm sao bán sách thật tốt qua mạng.” Và tỏ ra hơi xúc phạm một chút, anh nói thêm: “Thật tình tôi lo ngại về hai anh chàng trong cái gara hơn.”

Đến tháng 8, Amazon.com tỏ ra cũng rất cứng cựa. Phát đơn kiện Barnes & Noble tại tòa án Liên bang ở New York, Amazon.com cáo buộc B&N đã cạnh tranh không công bằng khi bỏ qua không tính thuế mua hàng trên các sách bán trên barnesandnoble.com. Nguyên do chính của việc tranh tụng này là: Những nhà bán lẻ trực tuyến, như các công ty giao dịch qua catalog được mail trên mạng, không buộc phải tính thuế mua hàng theo tiểu bang khi mua bán, trừ phi khi các giao dịch diễn ra với khách hàng sống ở các bang mà nhà bán lẻ thực sự hiện diện về mặt vật chất. (Bởi vậy chỉ có cư dân thuộc bang Washington mới bị tính thuế mua hàng tiểu bang khi họ mua hàng từ Amazon.com. Trong hồ sơ kiện, Amazon.com cáo buộc B&N lẽ ra phải tính thuế mua hàng với tất cả cư dân thuộc 48 tiểu bang nơi B&N có đặt cửa hiệu vì, họ tiếp tục biện luận, những cửa hiệu đó tính thuế mua hàng. Amazon.com chỉ ra, qua việc không tính các thuế đó, Barnes & Noble “tính thuế thấp hơn khá nhiều so với luật pháp qui định” và như thế đã “thu lợi trái pháp luật” so với Amazon.com.

May thay các kiện cáo ngớ ngẩn đó bị dẹp bỏ vào khoảng tháng Mười, khi hai bên dàn xếp rút khỏi

vụ tranh tụng, không thừa nhận sai trái cũng như không phải bồi thường thiệt hại cho ai. Các công ty tuyên bố họ “chỉ đơn giản quyết định rằng họ nên cạnh tranh trên thương trường hơn là trong phòng xử.”

Và đúng là họ cạnh tranh thật. Mùa thu năm 1997, B&N khởi động chương trình Hội viên Mạng (nhái lại chương trình Thành viên liên đới của Amazon.com) cũng dùng tiền hoa hồng và những biện pháp kích lệ khác để dẫn dụ khách hàng truy cập vào Website hội viên liên đới để mua sách giảm giá. B&N thông báo họ đã ký kết với 30 thành viên. Lúc đó Amazon.com đã có 15.000 thành viên trong chương trình Liên đới vốn đã bắt đầu từ tháng Bảy năm 1996 này. “Chúng tôi lâu nay vẫn chờ Barnes & Noble làm điều gì đó giống như thế này,” – Shawn Haynes, giám đốc sản phẩm Thành viên Liên đới của Amazon.com khịt mũi nói. “Chúng tôi chỉ lấy làm lạ rằng sao họ để chậm thế.”

Khi B&N giương oai, một số người trong cộng đồng tài chính và đầu tư chuẩn bị cho sự sụp đổ của Amazon.com. Một bài dài đăng trên tờ *Fortune* số 29 tháng Chín năm 1997 giật hàng tít lớn: Tại sao

Barnes & Noble có thể đẽ bẽ Amazon. May thay câu chuyện lộ ra sự hiểu sai về căn bản việc làm thế nào để trở nên một nhà bán lẻ thành công trên Internet. Tác giả cho rằng: “Đường như người ta chỉ cần phô ra bộ mặt cảm tình trên Website hòng kéo khách hàng và thu hút đơn đặt hàng. Còn các bộ phận khác chỉ lo làm sao có số vốn lớn chuẩn bị cho hàng lưu kho.” Và nói thêm: “Bất cứ điều gì Amazon.com có thể làm trên Internet thì Barnes & Noble cũng làm được.” Steve Riggio còn thêm: “Có điều gì thần bí cho rằng khởi nghiệp trên Web rất khó, nhưng nổi e ngại đó nhanh chóng tan dần.” Bài báo tiếp tục miêu tả B&N đã thuê các “nhà thiết kế đình đám từ Silicon Valley” để tạo ra “mặt tiền trang Web cũng mời gọi và hữu dụng như của Amazon như thế nào.”

Fortune nói rằng B&N có thể giao sách cho khách hàng (a) nhanh hơn vì kho lưu có chiều sâu và sẵn sàng hơn cũng như từng lâu năm giao dịch với các nhà xuất bản và (b) rẻ hơn bởi nó lấy được giá tốt nhất từ các nhà xuất bản.

Bẽ ngoài Bezos tỏ ra không chút xao xuyên. Trong khi thừa nhận Barnesandnoble.com về mặt kỹ

thuật có thể nhân bản những gì Amazon.com đã đạt được, song anh cảm nhận câu hỏi thích đáng hơn là: “Amazon.com có thể tạo nên thương hiệu cấp toàn cầu trước khi Barnesandnoble.com mua, tạo dựng, dành được hay học hỏi được năng lực cần thiết hầu trở thành nhà bán lẻ trực tuyến xuất sắc?”

Suốt khoảng thời gian còn lại của năm 1997, B&N tiếp tục gây sức ép. Đến tháng Mười, Barnesandnoble.com trở thành nhà bán sách trực tuyến độc quyền trên một số trang Web bận bịu nhất trên Internet của Microsoft – bao gồm MSNBC, Expedia và trang Web tài chính cá nhân là Microsoft Investor. Barnesandnoble.com ký kết hợp đồng bốn năm trị giá 40 triệu USD nhằm tạo quan hệ tiếp thị với AOL, nơi cho phép Barnesandnoble.com được quảng cáo và khuyến mãi khắp cơ man là các trang của AOL, bao gồm tài chính, du lịch và giải trí.

Song Amazon.com đạt được những thỏa thuận độc quyền nhiều năm với hầu hết các Website hoạt động rất nhộn nhịp gồm Yahoo!, Excite, Netscape, GeoCities, Alta Vista, @Home, Prodigy và quan trọng nhất – với giá 19 triệu (tăng thêm nếu vượt quá

hạn ngạch doanh số bán) – là với AOL.com. (Barnes & Noble thỏa thuận với mạng lưới sở hữu của AOL; chứ không phải AOL.com). Qua các cỗ máy tìm kiếm của các công thông tin đó, khi một khách hàng duyệt tìm một đề tài – bất cứ đề tài nào – trong kết quả hiện ra sẽ gồm một logo Amazon.com và những đề nghị mua sách thuộc đề tài đó. Đạo đó, Robert Pittman chủ tịch AOL Networks đánh đồng những thỏa thuận này cũng như các thỏa thuận khác là “thời kỳ chiếm dụng và đây đúng là khu Malibu.”

Bezos cho hay anh không gặp vấn đề với việc chia sẻ lợi nhuận. “Nếu chúng tôi phải chi ra một khoản lợi nhuận lớn, hẳn tôi đã cảm thấy lo lắng, chứ thật ra chúng tôi sẽ không làm thế.” AOL.com rất quan trọng đối với Amazon.com khi tiếp cận với người sử dụng tại nhà, còn Yahoo! và Excite tập trung lo hấp dẫn những người làm việc nơi công sở.

Cuộc đối đầu với Barnes & Noble không làm Amazon.com chậm lại. Khoảng tháng 9, số tài khoản khách hàng tăng khoảng 54%, lên đến 940.000 theo báo cáo tài chính của công ty cho đến hết quý ba. Tháng Mười năm 1997, khách hàng thứ một triệu là một người Nhật đặt mua quyền sách về Windows NT

và quyền tiêu sử Công nương Diana. Bezos, bậc thầy về quan hệ công chúng, bay qua Nhật đích thân trao sách. Đến cuối năm, số tài khoản khách hàng nhảy vọt 738% từ 180.000 lên 1.510.000, tăng trưởng lợi nhuận lên 838%, từ 15,7 triệu lên 147,8 triệu. Số thiệt hại cũng khá ấn tượng, vọt từ con số 5,8 triệu ít ỏi lên con số sừng sững là 27,6 triệu.

B&N không muốn dân vào cuộc chiến leo thang tốn kém. Steve Riggio nói: “Chúng tôi không muốn thắng trận mà phải chịu nhiều tổn thất” vì bị mất tiền trong kinh doanh trực tuyến.

## **CÁC NHÀ XUẤT BẢN CHÚ Ý**

Các nhà xuất bản đang giữa giai đoạn hai năm xuống dốc trong mua bán và số sách bị ào ạt trả về, bắt đầu nhận thấy Amazon.com đang trở nên khách hàng lớn nhất của họ, và có thể là giải pháp cho tình trạng đình đốn. Lúc đó, khoảng 38% tất cả số sách các nhà xuất bản chuyển đi cuối cùng bị gửi trả vì không bán được – so với chưa tới 4% số bị trả về từ Amazon.com. Amazon.com tạo tiếng vang lớn năm 1997 tại Hội chợ Sách Mỹ, sự kiện thương mại và hội nghị hàng năm của Hiệp hội các Nhà bán Sách Mỹ.



Việc các nhà bán sách kiện một số nhà xuất bản bị cho là vi phạm luật chống độc quyền khiến hầu hết các nhà xuất bản bỏ không tham gia sự kiện. Dù vậy, những nhà bán sách độc lập vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ và mạnh mẽ ủng hộ hội chợ. Khi đặt chân đến khu vực triển lãm, họ thấy tất cả các biểu ngữ quảng cáo đặt cuối mỗi lối đi đều đã được Amazon.com mua sạch (tổng số chỉ mất 10.000 USD). Các nhà xuất bản độc lập không hài lòng vì những nhà tổ chức hội chợ đã cho phép công ty đang hình thành như đối thủ cạnh tranh ghê gớm nhất của họ phô trương thanh thế như vậy. Như xát muối thêm vào vết thương, hàng đoàn nhân viên Amazon – dẫn đầu bởi chính Bezos – ai nấy đều mặc sơ mi ka-ki đỏ in logo – lũ lượt đi lại như những bảng quảng cáo di động.

Trước khi năm 1997 kết thúc, hầu hết các giám đốc điều hành nhà xuất bản đã hành hương từ các hẻm núi Manhattan đến các văn phòng của Amazon.com, với các tấm thảm hoaen cặn cà phê, các bức tường cấu bản, bàn giấy ọp ẹp làm từ cánh cửa và nhà kho nhếch nhác. Michael Lynton, giám đốc điều hành của Penguin Putnam đến cả Alberto Vitale của Random House, Jack Romanos phụ trách người tiêu

dùng tại Simon & Schuster và John Sargent của St. Martin Press. Ai nấy đều thấy rằng Amazon.com có thể duy trì doanh số vững vàng với những tựa sách cũ, sách đã in và loại đang in và cộng đồng trực tuyến của nó có thể giới thiệu qua lời “truyền khẩu.” (Một phần cộng đồng trực tuyến cho các nhà xuất bản thấy khả năng văn chương của họ vào mùa hè năm 1997, khi Amazon.com tổ chức “cuộc thi viết lách” là dịp người sử dụng được yêu cầu đóng góp những câu hoặc đoạn văn để sử dụng trong một quyển sách có đề tài sát nhân bí ẩn tên “Sát nhân tạo nên tạp chí.” Nhà văn John Updike viết dòng đầu và dòng cuối cùng, 400.000 người gửi e-mail tham gia để hoàn tất nó bằng chính những câu văn của họ. Mỗi tuần trong sáu tuần chọn ra một người tạm thắng cuộc và được thưởng 1.000 USD. Giải thưởng lớn 100.000 USD được trao cho người thắng cuộc chọn theo lời ngẫu nhiên. Cuộc thi nhận được sự quảng bá tuyệt vời trên tờ *New York Times* và những ấn bản cấp quốc gia khác).

Sargent nói lần đầu ông bị thu hút khi khách hàng của Amazon.com viết những bài điểm sách nồng nhiệt cho một cuốn của nhà xuất bản St. Martin tên là *Đằng sau khung cảnh của Viện bảo tàng*, là

tiểu thuyết đầu tay của tác giả người Anh tên Kate Atkinson. Những độc giả ấy làm tăng số bán của ấn bản bìa mềm quyền tiểu thuyết lên 300%.

Sau khi Michael Lynton dạo một vòng thăm cơ ngơi Amazon.com, ông cho tờ *New York Times* hay là ông có thể xem thương mại trực tuyến “mang lại lợi nhuận lớn lao cho doanh nghiệp, bởi đây không phải là việc bán sách của các tác giả lớn, nổi tiếng. Đó là việc bán sách trong danh mục đang in, và cơ hội nó đem lại quả là hiếm thấy.”

Các nhà xuất bản khám phá rằng các khách mua trực tuyến thường chuộng các tựa sách trong danh mục đang in cũ hơn và các tác giả ít nổi tiếng hơn là các cây bút bán chạy truyền thống. Tháng Mười năm 1997, Romanos cho hay khách hàng của Amazon.com mua ít nhất một bản trong số 84% trong số 10.000 tựa sách trong danh mục đang in của Simon & Schuster, và 90% trong danh mục đang in 15.000 quyền của Penguin Group. “Thật vô cùng ý nghĩa,” – Romanos nói. “Tôi choáng váng khi nhận ra điều đó. Thịnh vượng chúng tôi ngắm những quyền sách này và đôi khi tự hỏi tại sao chúng ta có chúng và đây thực sự là lời khẳng định cho những gì

chúng tôi đang làm.”

Kent Carroll của nhà xuất bản Carroll và Graf tại New York nhìn thấy tác động của Amazon.com khi vào năm 1989 ông cho ra ấn bản kỷ niệm 40 năm của quyển *Chịu đựng* của Alfred Lansing, thuật lại chuyến thám hiểm thăm khốc của Sir Ernest Shackleton đến Antarctica năm 1914. Một năm, *Chịu đựng* được bán chừng 8.100 bản tại các hiệu sách, nhưng bán được 7.100 quyển khác qua Amazon.com. Cuốn sách tiếp tục được bán nhờ số khách hàng căn bản của Amazon.com đang tăng lên và con số cũng đang tăng của các bài nhận xét thuận lợi viết bởi khách hàng Amazon. Amazon “không chỉ đáp ứng yêu cầu mà còn tạo ra nó,” – Carroll nói.

Song các nhà xuất bản đặc biệt quan tâm đến tất cả lượng thông tin chi tiết của một triệu khách hàng (cùng lịch sử đặt hàng của họ) mà Amazon.com đang càng lúc càng bồi đắp được. “Amazon đang tạo được kho thông tin không đâu có được,” – Alberto Vitale nói. Song Bezos rất thận trọng sợ khách hàng của anh nổi giận nếu thông tin về họ bị đem bán; anh biết hành động như thế sẽ lập tức hủy hoại tính cộng đồng mà anh dày công xây dựng.

Để giảm sự lệ thuộc vào Ingram, Amazon.com bắt đầu tự lo phân phối nhiều hơn. Bằng cách mở rộng kho ở Seattle khoảng 70% và thuê một trung tâm phân phối rộng gần 70.000 mét vuông tại New Castle Delaware, công ty tăng khả năng chứa của kho lên gấp sáu lần, nó có thể chứa từ 200.000 đến 300.000 tựa sách và mua trọn khối lượng sách trực tiếp từ các nhà xuất bản giúp giảm chi phí rất nhiều. Với các trung tâm phân phối ở cả hai bên bờ biển, Amazon.com có thể giảm thiểu ngoạn mục thời gian nhận đơn đặt hàng giao hàng đến hộp thư của người tiêu dùng.

Để điều khiển hệ thống phân phối đang mở rộng, tháng Tám năm 1997 Amazon.com tuyển Richard Dalzell, một trong những người được tôn trọng nhất trong ngành kinh doanh, vào vị trí phó giám đốc và xếp quản lý thông tin. Trong bảy năm trước đó, ông đã làm việc cho Wal-Mart Stores, nơi ông đảm nhiệm vài vị trí quản trị, gồm cả chức phó giám đốc trong bộ phận hệ thống quản lý thông tin. Trước Wal-Mart, ông làm giám đốc phát triển thương mại cho E-Systems, Inc.; bảy năm trước nữa ông là điện tín viên trong Quân đội Mỹ.

Khi công ty tuyển người phụ trách hệ thống thông tin tại Wal-Mart, bạn biết họ đang có những kế hoạch lớn. “Amazon cần ai đó có kinh nghiệm dày dặn cả về bán hàng lẫn công tác khách hàng,” – Glenn Fleishman nói. “Họ mày mò tự xoay sở với những cái đạt được. Nhưng nó không đúng bài vở của hệ thống bán lẻ.”

Nicholas Lovejoy, người làm việc trực tuyến cho Dalzell, cho hay người tốt nghiệp trường võ bị West Point này “đã đem đến điều mà Amazon chưa từng biết đến – là người quản lý tin nhân viên giỏi thực hành hơn chính ông ta. Ông thu hoạch được nhiều hơn từ đội quân của mình vì ông dựa vào họ. Rick bị cuốn đi, nhưng cuốn đi là để làm việc tốt hơn. Bạn không muốn theo sai phe với Rick bởi ông ấy sẽ chiến thắng. Nếu bạn muốn thương lượng một hợp đồng với Amazon, là bạn thương lượng với Rick. Ông ấy rất rắn.”

Chắc chắn Dalzell là món hời đôi với Amazon.com (và là người có thể sẽ khiến Wal-Mart phản ứng và chú ý). Một người nữa là phó giám đốc George T. Aposporos, người được tuyển vào tháng Năm năm 1997, để hình thành các mối quan hệ chiến

lược. Aposporos từng là sáng lập viên và giám đốc của Digital Brands, công ty tư vấn và tiếp thị tương tác với một danh sách khách hàng gồm Starbucks Coffee, Sybase và American Express.

Tất cả những động thái này là một phần trong kế hoạch hình thành chậm mà chắc một bộ phận quản trị của Bezos có chiều sâu và năng lực đạt đến những đỉnh cao mà anh mơ ước. Một số giám đốc điều hành không thích ứng được với kế hoạch bị thải loại. Xây dựng đội ngũ mạnh rõ ràng là mối quan tâm đối với Bezos, người tin rằng vào cuối năm 1997 công ty của anh đã đạt đến “điểm chuyển tiếp.” Cho đến đó, hầu hết các rủi ro đến từ bên ngoài, “nơi chúng tôi cần rất nhiều may mắn để đạt được những gì chúng tôi hiện có” – anh nói. Đã tới lúc những phần lớn rủi ro là từ bên trong “rủi ro điều hành... Lúc này, tất cả những gì chúng tôi cần là tầm nhìn rõ ràng, nhất quán và khả năng thực hiện nó thật tốc độ.” Thành công tương lai của Amazon.com sẽ có được từ đội ngũ nhân viên lớn lao và tài năng với nhiều bằng thông điều hành để giúp hướng dẫn họ... Chúng tôi đã xây dựng một đội ngũ quản trị tài giỏi và nhóm người dưới tay họ. Và nếu bạn nhìn vào những công ty như Microsoft, đó chính là đường lối đưa họ đến chiến

thắng. Họ không chỉ có Bill Gates, họ có 40 người ở vị trí chóp bu của công ty, những người thông minh quyết đoán và chăm chỉ. Và nếu bạn nhìn sâu xuống dưới, nhóm người điều hành tiềm năng đó, họ có nhiều người đang bên cánh gà chờ nhận lãnh trách nhiệm. Thành thử chúng tôi đang cố xây dựng một đội ngũ như thế tại Amazon.com.”

Và khi anh xây dựng đội ngũ quản trị như thế, Bezos cũng tạo nên hình ảnh trước công chúng của mình. Rồi chúng ta sẽ thấy, hình ảnh thuyết phục của Jeff Bezos là một yếu tố chủ yếu khác trong kế hoạch chiến lược của Amazon.com.



# Chương 10 - ĐẠI BIỂU SÁNG CHÓI CỦA INTERNET

*Nhà lãnh đạo chính là người biết mang đến  
niềm hy vọng*

Napoleon Bonaparte

Những nhà lãnh đạo vĩ đại là “những nhà truyền đạt tốt,” – John Doerr nói. “Họ có uy lực không thể tưởng tượng nổi: Họ luôn là người đầu tiên nhìn ra vấn đề. Họ không thương xót, trung thực tuyệt đối về mặt trí tuệ. Họ là những nhà tuyển trạch vĩ đại. Họ luôn luôn xây dựng nên mạng lưới những con người dưới trướng tài ba. Và họ là những giám đốc điều hành bán hàng giỏi. Họ luôn bán những tính năng giá trị của doanh nghiệp.”

Dù anh không đặc biệt nhắc đến Jeff Bezos,

những lời Doerr nói là sự miêu tả về vị tổng giám đốc điều hành của Amazon.com, đặc biệt về tuyển dụng và truyền đạt. “Một trong những điều Jeff tự nhiên nhận thức từ rất, rất sớm là có hai điều quan trọng mà anh phải thực thi: tuyển dụng và quan hệ báo chí,” - Nick Hanauer nói. “Cho đến hôm nay, tôi nghĩ đó chính là những gì được anh dồn năng lượng vào nhiều nhất. Từ cái ngày anh mở cửa ra, Jeff biết chúng sẽ trở nên điều gì: *biểu tượng xứng đáng nhất cho thương mại trên Internet*. Chúng tôi hay dùng những từ ngữ đó. Và anh biết rằng nhà bán lẻ đầu tiên trên Web phải là [biểu tượng xứng đáng cho thương mại trên Internet]. Không thể có hai; chỉ có một mà thôi.”

Anh đã đúng. Câu chuyện Amazon.com là chuyển hóa của viễn kiến, óc thông minh, công nghệ, tiền bạc và tính toán thời điểm, song sẽ không có yếu tố nào trong số đó trở nên có ý nghĩa nếu thiếu con người dấn thân của Jef Bezos, điều này đã hấp dẫn công chúng và cộng đồng đầu tư qua một trong những chiến dịch quan hệ công chúng lớn và khôn ngoan nhất trong lịch sử kinh doanh hiện đại. Ngay những ngày đầu thành lập công ty, Bezos đã lão luyện trong trò chơi quan hệ công chúng. Ngay cả

khi công ty gặp rắc rối với dư luận báo chí, họ luôn luôn có thể nhanh chóng chặn đứng tổn hại. Ngày nay có biết bao tỷ phú thương mại điện tử trẻ tuổi, những người còn thành công lớn hơn – Michael Dell và Steve Case xuất hiện trong ý nghĩ của mọi người ngay – song có lẽ Bezos là người nổi tiếng nhất trong công chúng nói chung. Bao nhiêu người chọn các đồng sáng lập viên của Yahoo! là Jerry Yang và David Filo, Marc Andreessen sáng lập viên của Netscape, hay Meg Whitman của eBay ra khỏi hàng?

Đây là một số miêu tả mẫu sáng chói của thế giới truyền thông về Bezos:

- “Anh chàng lập trình viên tài ba... khiêm tốn.” – Wall Street Journal
- “Bezos xoay sở rất giỏi để thành công. Anh chàng thực sự dễ thương luôn giữ được tính hài hước dù phải đối đầu với sức ép ghê gớm. Đồng thời là một trong những anh chàng thông minh nhất của ngành kinh doanh.” – Forbes
- “Phong thái vui vẻ, anh có vẻ không giống ông trùm thương mại điện tử. Song hầu như anh không vấp vấp từ khi theo đuổi ý tưởng của mình.” – Business Week

- “Hầu như không thể không vui khi ở cùng phòng với Bezos. Anh thoải mái, vui vẻ và khiêm tốn nhẹ nhàng.” – Fortune
- “Nhân vật kỹ thuật số tiêu biểu năm 1998.” – Time Digital Magazine
- “Không nghi ngờ gì là vua của thương mại điều khiển học.” Time

Như nhiều nhân vật của công chúng khác, anh tạo ra một nhân cách năng động (biến thái theo tình thế) rất có ích cho anh. Anh tạo ra một Jeff Bezos tự chủ, đắm mình vào công việc với cái cười mê mụ và nụ cười dễ dãi là cá tính khiến người ta dễ có ngay cảm tình với thái độ ít làm ra vẻ và thiếu vắng bản ngã. Mặt bên kia là một Jeff Bezos nhẫn tâm, không khoan nhượng, kiểu một Sam Walton (người sáng lập Wal-Mart) tiên phong trên World Wide Web, người có thể chỉ ra những phức tạp rối rắm của doanh nghiệp với con mắt tính toán thông suốt của một CPA (kế toán công có bằng cấp) và là chiến sĩ nhiệt thành với niềm đam mê được khai thị về hứa hẹn tương lai.

Alex Gove, biên tập viên của tờ *Red Herring* nhớ lại lần đầu ông gặp Bezos là khi Jeff đang đi đó đi

đây để quảng bá công ty mới của anh. “Khi các công ty lần đầu đến đây, nhiều lần họ sử dụng nhân viên chuyên quan hệ công chúng để lo gỡ rối công việc,” – Gove nói. “Cứ nhìn số người họ mang theo là biết công ty đó tự tin đến đâu. Càng ít người chứng tỏ tổng giám đốc điều hành thường tự tin đến đâu. Jeff đến một mình. Anh cũng không có buổi trình bày nào. Tôi nghĩ anh đã in các trình duyệt PowerPoint ra giấy. Song anh không nặng phần trình diễn. Rõ ràng anh rất tự chủ. Anh chỉ là ông chủ khiêm tốn thực sự tin tưởng vào những điều mình làm. Tôi nhớ mình đã nghĩ: “Chao ôi, cái công ty này mới bé nhỏ làm sao.”

Ngày 16 tháng Năm năm 1996, câu chuyện trên tờ *Wall Street Journal* chỉ là sự mở đầu mà toàn thế giới truyền thông cư xử với Bezos và Amazon.com. Cuối năm đó, công ty là đề tài chính trên tạp chí Fortune dưới cái tựa: “Điều lớn lao kế tiếp: Một hiệu sách?” Tạp chí Time xếp Amazon.com là một trong “10 Website tốt nhất năm 1996.” Và cách xử sự ấy mới chỉ là món khai vị. Năm 1996 anh còn được tung hô như mẫu người tài năng gây cảm hứng cho người khác kiểu Bill Gates (trước vụ kiện chống độc quyền của Microsoft), Welch của GE và Michael Dell.

Song những con người ấy điều hành các công ty để kiếm tiền. Trái lại, Jeff Bezos đang tạo dựng một công ty không xem trọng lợi nhuận trong nỗ lực để – như anh thường nói – thay đổi thế giới. Bởi thế khi động chạm đến chuyện tiền nong, anh tỏ ra dè dặt. Một lần được hỏi anh dự tính trụ được bao lâu trong kinh doanh đang thua lỗ trong khi vẫn tiếp tục mở rộng nó, anh đáp: “Chúng tôi không thực hiện những dự án đổi ngoai về thu lợi nhuận, hoàn vốn v.v... – chúng tôi không thực hiện bất cứ dự phóng nào về tương lai.” Anh sung sướng hơn khi trả lời thế này: “Lợi nhuận là máu huyết nuôi công ty nhưng không phải là lý do để tồn tại. Bạn không sống vì dòng máu ấy nhưng cũng không thể sống thiếu nó. Chúng tôi thu lợi nhuận được chừng một giờ vào tháng Mười Hai năm 1995, nhưng có lẽ đó là một sai lầm lớn.”

Chính cỗ máy quan hệ công chúng đó đã khởi động để quảng bá hình ảnh giám đốc tài chính Joy Covey vào quý đầu năm 1999, khi cô xuôi ngược khắp nước chiêu dụ các nhà phân tích và đầu tư chứng khoán tin vào sách lược của Amazon.com, bao gồm cả tháng lợi lẫn thua lỗ trong kinh doanh, để đổi lấy doanh số và lợi nhuận lớn sau này. Ngày 25 tháng Ba năm 1999, một bài báo dài đặc biệt viết về

Covey trên tờ *Wall Street Journal* xuất hiện hầu như cùng ngày với tiểu sử cá nhân và kinh doanh của cô (với nửa trang ảnh màu) trên tờ *Forbes*. Sáu tháng sau, Covey được tờ *Fortune* chọn là người phụ nữ thứ 28 quyền lực nhất trong nền thương mại Mỹ, khen ngợi tài ba của cô trong việc “thuyết phục Wall Street về một công ty không thu lợi nhuận nhưng trị giá đến 22 tỷ USD.”

Bezos và những tư vấn viên của anh nhận ra từ rất sớm hiệu quả của việc chính anh đứng ra làm tác nhân chính của công ty. Eric Dillon nhớ lại bằng chứng đầu tiên là sau khi Bezos trả lời phỏng vấn một cách thú vị trên một đài truyền hình công của Nhật Bản, và Amazon.com lập tức bắt đầu nhận hàng đồng đơn đặt hàng từ Nhật Bản. “Chúng tôi nói: ‘Thật phi thường. Jeff, anh vừa trở thành người phát ngôn của chúng ta.’ Chúng tôi phải làm điều này bởi nó thuộc ngành kinh doanh thương hiệu tiêu dùng. Chính vì thế chúng tôi sớm dành thời gian với các nhà phân tích tại Wall Street và những người này thuật lại với giới truyền thông về Bezos và công ty, tên tuổi Jeff bắt đầu được quảng bá rầm rộ ngay,” – Dillon kể.

Song anh không phải là con người bẩm sinh như

thế. Cựu nhân viên Dana Brown nhận xét kỹ năng biểu đạt của Bezos trở nên “thông suốt hơn khi anh đi qua qui trình IPO (lần đầu bán cổ phiếu ra thị trường). Đó là khi anh thực sự trở thành diễn giả hùng biện hơn. Chúng tôi chứng kiến anh học hỏi được những kỹ năng đó. Lẽ ra anh cần trải qua một khóa ăn nói dạy anh phải biết ngừng tạm vào những giây phút đặc biệt. Anh cần ngừng lâu một chút giữa các câu. Sau cùng anh khắc phục được và trở nên tự nhiên hơn. Anh vừa trải nghiệm vừa học hỏi.”

Paul Barton-Davis nhân viên số hai nhận xét: “Jeff có biệt tài nói như rút ruột ra, rằng anh đang nói với bạn về những gì thực sự đang diễn ra. Bạn thấy như đang được nghe những lời chân thực nhất, song đây chính là toàn bộ một kế hoạch lớn. Tôi không có ý gièm pha. Tôi không nghĩ những gì Jeff đang làm là xấu. Mọi người đều có thể làm thế và đó là một phần của chiến lược. Anh phải vận dụng mọi thứ vũ khí mình có.”

Glenn Fleishman nhận xét rằng: “Đó là bề mặt mà Jeff muốn phô ra với mọi người. Con người thật đằng sau không khác biệt đến thế. Tư thế trong kinh doanh của anh đòi hỏi một chút chất thép. Anh đang



đặt tất cả năng lượng của mình vào kinh doanh và những gì anh vừa từ bỏ, anh cố lưu giữ điều gì đó cho bản thân.”

Từ đó Bezos trở nên một trong những biểu tượng chính của các ông trùm đời mới. Cuối năm 1999 tờ *Forbes* chạy một bài về lễ hội “Nhân vật nóng bỏng,” kỳ gặp gỡ hấp dẫn với các kỹ sư, nhà phát triển phần mềm, họa sỹ kỹ thuật số, luật sư và giáo sư tại sa mạc Nevada mà Bezos có tham dự. Phần phụ lục của bài báo so sánh Người đàn ông nóng bỏng với Bohemian Grove (vị “pháp sư” lâu đời của các nhà công nghiệp, chính trị gia...) David Rockefeller được xem như hiện thân đích thực của Bohemian Grove còn Bezos chính là Người đàn ông nóng bỏng.

Một bài trên *Forbes ASAP* viết về diễn giả giỏi nhất trong thế giới công nghệ chọn đề cao cả Bezos và Dell như người “có lẽ không có được nhiều năm kinh nghiệm như Andy Grove của Intel, nhưng nổi tiếng vì phát biểu được ý tưởng của mình về thương mại điện tử và bán hàng trực tuyến. Bezos trở nên lừng lẫy vì tiếng cười nồng ấm và những bài nói khai mở trí tuệ.”

Tiếng cười đó nay đã thành huyền thoại. “Bùng nổ” từ *Business - Week* viết, “tiếng cười lây lan khủng khiếp,” từ *Fortune* viết: “Tiếng cười dài inh tai làm người không quen phải giật mình,” từ *Wired* tán: “Đó là tiếng AHHHH ha ha ha ha vang vang,” từ *Newsweek* miêu tả: “Nghe như tiếng đàn gõ kêu lúc hoảng loạn,” *Time* cường điệu: “Tiếng cười của anh là âm thanh toàn thân rung lên, theo lời mẹ anh là ‘bắt đầu từ đầu ngón chân út chạy ngược lên,’” từ *Seattle Time* mô tả: “Thật ra anh cười thường là vì thói quen cảm thức về nhịp điệu bên trong hơn là bản thân cuộc trò chuyện.”

Đối với những ai trực tiếp được nghe như chúng tôi, tiếng cười ấy thật khó chịu vì độ sâu và căng của nó. Đó là giọng cười riêng biệt; tiếng cười vui, như tự nhạo chính nó, hầu như tách biệt khỏi bản thân Bezos.

Tiếng cười nhanh chóng trở thành biểu tượng quan trọng trong văn hóa Amazon.com. Khi nhân viên công ty nghe tiếng nó vang vang từ văn phòng của Bezos “bạn biết anh ấy đã trở lại thành phố,” – Fleishman nói. “Chúng tôi đùa là khi có chương trình RealAudio [trên Website], điều đầu tiên là chúng tôi

sẽ đưa giọng cười của Jeff vào.”

Scott Lipsky, người làm việc trong văn phòng cạnh văn phòng của Bezos nói: “Nghe tiếng anh cười, bao giờ cũng cảm thấy dễ chịu, đặc biệt vào những lúc công việc căng thẳng, khó khăn. Thật vui khi biết rằng anh có mặt ở đó và anh cũng đang bận bịu như bạn vậy. Một phần con người đó của anh là linh hồn của công ty. Giọng anh cười cũng chính là tinh thần con người anh.”

Bên cạnh phong thái “chàng trai dễ thương” đó, Bezos thích thú đùa nhạo chính mình. Tại vũ hội hoá trang của công ty, anh có lần ăn mặc như một quản gia đến dự. Tay bưng khay giả chứa đầy những ly sâm banh trống dán chặt vào khay, anh ấy khiêu vũ cả đêm với vợ, Mackenzie, người ăn mặc chẳng khác một cô hầu.

Một phần bí ẩn khác của nhà Bezos là chất “quái” nơi anh. Để chứng minh chất “quái,” anh sẽ chỉ vào chiếc đồng hồ đeo tay tự điều chỉnh theo đồng hồ nguyên tử 36 lần một ngày. Đồng phục của anh bất di bất dịch: Áo sơ-mi xanh gài khuy và quần màu nâu vàng. Vật còn thiếu duy nhất là cái máy lọc không

khí bỏ túi. Anh, cha anh, mẹ anh và em trai, em gái anh ăn mặc nhái theo biệt đội SEAL Hải quân với điện thoại nhỏ xíu, điện đài có tai nghe và micro gắn ve áo, có thể lên đến cửa hàng thực phẩm mua 1 lít sữa chẳng khác cuộc đột kích đêm. “Rất, rất kỳ cục,” – một người cũng mang máy nhắn tin rung, điện thoại di động, máy quay phim và dao găm quân đội Thụy Sĩ với đủ thứ linh kính khó hiểu như máy đo mạch, tuốc-vít, cả kính râm và bút bi bé xíu – nhận xét.

Căn phòng nhỏ bé ngăn kính của anh trong tòa nhà trên Đại lộ Số 2 bừa bộn những sách, chú vịt cao su vàng, đồ chơi Lego, súng máy bắn nước, một hộp nước đóng chai và tấm bảng sơn xịt ghi: “Amazon.com” của Bezos vẽ làm phong nền cho một nhóm truyền hình Nhật. Trên chương trình *NewsHour* của PBS, anh và thông tin viên kinh tế vui đùa (mặc cho sự theo dõi của khán giả) ném các vật cao su dính thường để dán vào tường, mỗi lần ném Bezos lại cười rộ lên.

Trong đoạn hồ sơ hoài nghi nhất về Amazon.com, cây bút Peter DeJonge miêu tả Bezos trợn vện trên tờ New York Times, gọi anh là “một

quái kiệt thông minh, hấp dẫn, cực kỳ năng động và kỳ cục một cách sai lạc.” DeJonge ghi nhận là Bezos hiểu biết hết giá trị của việc tạo nên câu chuyện thần thoại về nghệ thuật làm ông chủ, làm tăng tính chất thần bí – chuyến đi bằng đường bộ xuyên quốc gia tới Seattle, công ty thành lập trong gara để xe. Luôn ý thức về tính biểu tượng, bàn giấy làm từ cánh cửa của anh là biểu tượng của thiếu thốn và được nêu trong hầu hết các nội dung trên các phương tiện truyền thông chính. Điển hình là lời đánh giá của cây bút Dinesh D’Souza: “Nhiều tỷ phú hôm nay dường như nhất quyết cho là mình xuất thân từ lớp trung lưu. Bill Gates thích được xuất hiện với chiếc áo khoác ngoại cỡ, Jeffrey Bezos lại ngồi tại chiếc bàn giấy ọp ọp làm từ tấm cánh cửa cũ.”

Những ngày đầu tính thanh đạm lấn cả vào cuộc sống cá nhân của anh. Khi anh và Mackenzie rời khỏi căn nhà thuê ở Bellevue, họ thuê căn hộ khiêm tốn rộng 300 mét vuông ở khu Belltown thuộc trung tâm Seattle, từ đó dễ đi bộ đến các văn phòng công ty ở Seattle. Ngay cả khi nắm nhiều triệu trong tay, anh tiếp tục lái chiếc Honda Accord.

Song ngoài sự thôi phồng của các phương tiện

truyền thông và tính biểu tượng, Bezos có thể củng cố kế hoạch lớn của mình với sự thông tuệ xuất sắc, biết thực hiện nhiều tác vụ cùng một lúc. Anh chỉ cần lập tức chuyển hướng và đào sâu ngay vào những vấn đề công nghệ phức tạp,” – Eric Dillon nói, anh còn cho biết thêm là Bezos luôn vui vẻ trong suốt quy trình làm việc. “Anh ấy có thể quay sang phải nói với Kaphan về mật mã, rồi quay sang trái để bàn với David Risher về marketing ở Hà Lan, và rồi nhìn về trước nói với Joy Covey về phụ chú cuối trang 82 trong một tờ khai tài chính. Lúc nào cũng đầy ắp tiếng cười. Thật vui vẻ yêu đời.”

Dù Bezos thấp, mảnh dẻ và hói, anh sở hữu những gì chỉ có thể miêu tả là (cho dù tôi không ưa từ này) sức hút. Anh duyên dáng và hấp dẫn với sự thông tuệ cuốn hút và khả năng hoàn toàn tập trung vào đối tượng mà anh đang trò chuyện. “Anh ấy lẽ ra có thể là lãnh tụ giáo phái (có người cho rằng anh đã là như vậy rồi); anh như có tinh hoa đang phát tiết ra,” – Fleishman nói. Anh không gây ấn tượng đang chế ngự người khác song mang trong mình sức mạnh cá nhân ngồn ngộn trong mọi khía cạnh.”

Là nhà quản trị, Bezos “rất tập trung và quyết

đoán,” – giám đốc Tom Alberg nói. “Anh ấy có thể quyết định nhanh chóng, bám sát và thi hành đến nơi đến chốn những quyết định ấy. Anh nhận ra nếu chúng tôi đã quyết định làm gì thì phải làm cho bằng được mà phải nhanh nữa. Dù mọi việc được phân tích đâu vào đấy nhưng tính hành động rất cao. Khi đã có ý tưởng, anh ấy quyết định làm cho xong.” Ví dụ, Alberg trích dẫn quyết định đưa ra vào tháng Bảy năm 1998, thêm tính năng cho việc lên danh sách thứ hạng bán được (dựa trên số bán trong 24 giờ trước đó), con số này thay đổi theo giờ. “Mọi người xem chuyện này vớ vẩn,” – Jeff nói. “Chúng ta có thể làm điều này trong 48 giờ. Tôi muốn nó phải làm được. Hãy làm đi,” – Alberg kể. Sự sắp hạng này lôi cuốn dư luận ghê gớm, đặc biệt là những cột báo thể hiện quan điểm cá nhân trên tờ *Wall Street Journal* và tờ *New York Times* bởi các tác giả kêu ca về vị trí sách của họ trên các bảng xếp hạng này. Hiện nay nhiều tác giả và biên tập viên xem thứ tự xếp hạng sách của họ hàng ngày đến mấy lần.

## **MỞ RỘNG SANG CHÂU ÂU**

Bezos luôn muốn mở rộng sự hiện diện vật lý của Amazon.com, ra khỏi biên giới Mỹ. Năm 1998, anh

suy tính mở rộng sang châu Âu với sự góp sức của Bertelsmann AG, hãng truyền thông khổng lồ Đức. Bertelsmann đã có dịch vụ bán sách trực tuyến non trẻ gọi là Bertelsmann Online hoặc BOL. Thomas Middlehoff, tổng giám đốc điều hành của Bertelsmann, quyết định theo đuổi mục đích nên ông đưa Bezos từ Thổ Nhĩ Kỳ (nơi Jeff và Mackenzie đang đi nghỉ mát) trên chuyến phi cơ riêng của công ty về bản doanh của Bertelsmann ở Đức. Middlehoff quan tâm việc đi đến thỏa thuận mỗi công ty sẽ nắm 50% quyền sở hữu công ty bán sách trực tuyến. Bezos và Middlehoff họp cả thảy bốn lần nhưng “chúng tôi không đạt được thỏa thuận nào,” – Bezos nói. Middlehoff tin rằng Bezos sẽ rút lui bởi anh “rất ngại việc mất đi quyền kiểm soát.” Tom Alberg đồng ý khi nói rằng dứt khoát “Jeff đã quyết định không làm điều đó dựa trên ý nghĩ chúng tôi có thể tự làm tốt điều đó một mình.”

Chẳng bao lâu sau khi Bezos từ chối lời đề nghị, Bertelsmann thông báo bỏ ra 200 triệu USD để hưởng 50% lợi nhuận tại Barnesandnoble.com. “Cuộc đầu tư mạo hiểm này nhằm mục đích cạnh tranh với Amazon ở Mỹ,” – Middlehoff nói.



Lúc đó, Amazon.com đã mua (từ tháng Tư năm 1998) một hiệu sách điện tử Anh cho truy cập tất cả 1,2 triệu cuốn sách in tại Anh và Telebuch (Telebook) Inc., một hiệu sách trực tuyến ở Đức. Bookpages được sáng lập hồi cuối năm 1996 bởi Simon Murdoch, một tiến sĩ khoa học máy tính và là nhà quản lý phần mềm của một công ty Anh. Telebook, được điều hành bởi ABC Bucherdienst, đã đưa vào danh mục 400.000 quyển sách tiếng Đức. Chúng được trang trọng đổi tên thành Amazon.co.uk và Amazon.co.de và ra mắt vào tháng Mười, cũng đầy đủ các tính năng và công nghệ của Amazon.com, cũng như các trung tâm dịch vụ khách hàng của riêng quốc gia họ. Các trung tâm phân phối có kho chứa số lượng lớn của hầu hết các tựa sách Mỹ được yêu thích đặt tại Anh và Regensburg, Đức.

Cuối năm 1998, Amazon.co.uk và Amazon.co.de là những nhà bán sách hàng đầu trên thị trường riêng của họ. Dĩ nhiên, họ không đạt được những doanh số khổng lồ. Chẳng hạn, số bán của Amazon tại Anh ước lượng khoảng 60 triệu bảng, trong khi toàn bộ giao dịch mua bán trên Internet tại Anh chưa đầy 0,2% toàn bộ doanh số bán lẻ, theo một nghiên cứu trên tờ *Financial Times*. Lúc đó số

người trên toàn lục địa châu Âu kết nối với Internet chưa bằng nửa con số tại Mỹ. Nước Đức với 80 triệu người (và tám triệu người dùng Internet), tỏ ra đặc biệt thách thức bởi các nhà bán lẻ ở đất nước này được bảo vệ bởi luật ngăn cấm chiết khấu. Mặt khác, Amazon.co.de đã hoạt động 24/7, trong khi các nhà bán lẻ Đức kiên trì truyền thống bị cấm mở cửa bán vào những ngày chủ nhật. (Trước khi chính thức ra mắt Website, dân tiêu dùng Đức bị “quay” bởi chiến dịch quảng cáo với các câu đại loại như: “Kama Sutra 24/24”).

Thậm chí trước khi đổ bộ lên các điểm ở châu Âu, Amazon.com và những nhà bán sách trực tuyến khác bị đe dọa bởi quy định tôn trọng thời gian của phép tiếp thị vùng miền và luật xuất bản. Thông thường một nhà xuất bản Mỹ sẽ nắm giữ quyền của Bắc Mỹ hay các quốc gia nói tiếng Anh cho một quyền sách và sẽ bán quyền xuất bản tại nước ngoài cho các nhà xuất bản cá nhân hay các quốc gia cá nhân. Song Internet không có ranh giới quốc gia. Việc xuất bản *Harry Potter* và *Căn phòng bí mật*, phần tiếp theo của quyền sách bán chạy quốc tế *Harry Potter* và *Hòn đá phù thủy*, làm nảy ra cuộc cãi vã giữa Amazon.com và nhà xuất bản Mỹ là

Scholastic Inc., nơi đã trả 100.000 USD cho quyền được xuất bản lần đầu tại Mỹ quyền Harry Potter này. Quyền sách được viết bởi một tác giả người Scot-ten là J.K. Rowling, đã được xuất bản tại Anh vào năm 1997 bởi nhà xuất bản Bloomsbury Children's Books. Nhu cầu tại Mỹ lớn đến nỗi độc giả Mỹ không chịu chờ đến thời điểm xuất bản phần tiếp theo tại Mỹ phải mất đến vài tháng, nên độc giả đã đặt hàng từ Amazon.co.uk. Ngọn lửa nóng bỏng khao khát được đổ thêm dầu bởi hơn 80 bài viết của độc giả trên Website Amazon tại Mỹ, bao gồm những chỉ dẫn làm sao đặt mua những ấn bản Anh từ Amazon.co.uk với giá chưa đầy 14 bảng hoặc chỉ chừng 23 USD, thời hạn giao hàng chưa tới tám ngày.

Phát ngôn viên của Amazon.com cho hay ông không bình luận về những thảo luận với Scholastic hay bất cứ nhà xuất bản nào, song “nghiêm túc tiếp thu các mối quan ngại của các nhà xuất bản và sẽ nỗ lực giải quyết chúng.”

Câu hỏi đặt ra là: Khi một khách hàng ở Seattle đặt mua một quyển sách xuất bản ở London, thì giao dịch sẽ diễn ra tại Mỹ hay Anh? Bezos cho rằng một người Mỹ mua sách trên Amazon.co.uk “không có gì

khác biệt khi bạn sang chơi London và mua một cuốn sách bỏ vào vali mang về nhà. Nếu bạn làm điều gì thách thức định chế là bạn đã làm phiền lòng một số người.”

Luật bản quyền của Mỹ cấm nhập khẩu không phép một cuốn sách có bản quyền nhưng lại cho phép cá nhân mua lại một bản dùng riêng không để bán lại. Luật không nói rõ điều gì xảy ra khi khách hàng đặt mua hơn một quyển hoặc người bán sách mua thật nhiều bản về bán lại ở Mỹ. Tranh cãi này hiện vẫn chưa ngã ngũ.

Gạt chuyện tác quyền sang một bên, các công ty mua lại từ châu Âu này là nước đi hợp lý bởi công ty đang giao dịch làm ăn trên trường quốc tế, chuyển giao sách thường xuyên đến trên 160 quốc gia khác nhau, chiếm hơn 20% tổng doanh số bán.

Amazon.com bán nhiều sách kỹ thuật khó kiếm cho các khách hàng hải ngoại. Giám đốc dịch vụ khách hàng Maire Masco nhớ lại có lần nhận e-mail từ một nhà địa chất ở Sri Lanka, người cần một số sách có thông tin ông cần để cứu một sườn đồi khỏi xói mòn. “Ông ấy hồi âm cảm ơn tôi đã giúp ông có

được ba quyển sách mà ông không thể đặt mua trực tiếp từ nhà xuất bản ở Oxford. Sách đến nơi rẻ hơn nếu ông đặt mua chúng từ nhà xuất bản. Nghe những câu chuyện như thế mới thấy mình đang làm một điều khác biệt.”

Đơn đặt hàng đáng nhớ khác đến từ một tổ chức từ thiện quốc tế vừa nhận khoản tiền xây dựng thư viện tại Zambia, và đưa ra danh sách 2.000 cuốn muốn mua. “Tôi vớ lấy hai, ba người thuộc bộ phận dịch vụ khách hàng và hỏi: “Bạn có muốn thực hiện một dự án lớn hay không?” – Masco kể. “Có hai người, chủ yếu là vào thời gian riêng của họ, đã đặt mua tất cả số sách này. Chúng tôi làm việc với những người ở nhà kho bởi sách phải được giao vào thời điểm nhất định cho một máy bay chở hàng tại phi trường JKF Airport ở New York. Lẽ ra chúng tôi không làm điều này bởi nó đi ngược với thiết kế kinh doanh hiệu quả song việc xây dựng thư viện này tại châu Phi thật có ý nghĩa.”

Tất nhiên có một số trục trặc trong việc chuyên hàng ra nước ngoài. Masco chỉ ra Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha là “những lỗ đen của châu Âu” bởi lượng hàng khá lớn chuyên đi sẽ biến mất, rất có thể bị đánh

cấp và phải gửi bù miễn phí. Về sau dĩ nhiên Amazon.com cắt riêng người chỉ lo điều tra gian lận, đặc biệt từ các nước phương Đông và Nam Mỹ. “Đến lúc họ sẽ tìm ra manh mối gian lận ở một vài thành phố,” – Masco nói. “Họ sẽ gọi cho người trong thành phố đó xem họ có tuân thủ pháp luật hay không?”

Sau này công ty hình thành những công ty con tại vài quốc gia ở châu Âu và châu Á, và tham gia vào một trong những chương trình kinh doanh nhộn nhịp trên Internet với Yahoo! Qua thoả thuận, Amazon.com là nhà buôn sách ưu tiên trên nhiều Website toàn cầu của Yahoo!’s World, gồm cả châu Á, Vương quốc Anh và cảø Ai-len, Pháp, Đức, Đan Mạch, Thụy Điển, Na Uy, Canada, Úc, và New Zealand, Nhật và Hàn Quốc.

Được hỗ trợ của thanh thế này, một năm sau khi ra mắt tại châu Âu, Amazon.com là thương hiệu giá trị đứng hàng thứ 57 trên toàn cầu, trên cả Hilton, Guinness và Marriott, và theo sát Pampers, theo báo cáo của một hãng tiếp thị Anh.

## **MỞ RỘNG VÀ ĐA DẠNG HÓA**

“Rõ ràng ngay từ đầu Amazon không chỉ chuyên về sách và có được số lãi mà bất cứ ai cũng hạnh phúc về lâu dài,” – Fleishman bày tỏ. Quan niệm này trở nên rõ ràng từ tháng Chín năm 1996, khi Bezos đưa toàn bộ nhân viên Amazon.com đi nghỉ tại khu nghỉ Slepping Lady ở Leavenworth, phía đông Cascade Mountains ở trung tâm bang Washington.

“Kỳ nghỉ này nhằm bàn về việc vượt ra khỏi phạm vi sách và làm thế nào chúng tôi có thể thực hiện điều đó,” – Maire Masco kể. “Chúng tôi đã sẵn sàng bàn về DVD, CD, video. Đó là lần đầu tiên chúng tôi nói về những thứ ngoài sách. Tất cả chúng tôi đã sẵn sàng đưa đến kết luận. Tôi không nhớ đó là ý của Jeff hay anh hướng mọi người đến điều đó. Anh hỏi trong tương lai chúng tôi sẽ đi đâu, nơi chúng tôi nghĩ mình sẽ đi và chúng tôi sẽ như thế nào trong một, hai hoặc ba năm nữa. Tất cả chúng tôi đều thấy sự đa dạng trong sản phẩm khi tiến lên – thậm chí trước khi chúng tôi nhận ra rằng sách không lời nhiều bởi chênh lệch giữa giá mua và giá bán không cao.”

Bezos muốn nâng cao cơ sở khách hàng, khả năng đáp ứng và thương hiệu trên những sản phẩm

như video và âm nhạc, những thứ rõ ràng cần mở rộng. Anh nói rõ điều này vào năm 1997: “Chính sách của chúng ta là trở thành điểm đến của thương mại điện tử. Khi ai đó định mua hàng trực tuyến, ngay cả những thứ chúng ta không cung ứng, chúng ta vẫn muốn họ đến với chúng ta. Chúng ta muốn tạo điều kiện cho mọi người dễ dàng tìm ra và khám phá những thứ họ muốn mua trực tuyến, ngay cả những thứ chúng ta không phân phối.”

Đến tháng 4, cùng lúc công ty mua Bookpage và Telebook, Amazon.com lần đầu tiên đột phá ra ngoài phạm vi sách, khi nó mua cơ sở dữ liệu phim trên Intrenet (IMDB). IMDB là nguồn thông tin bao quát và đáng tin cậy của Anh, với hơn 150.000 phim ảnh và các chương trình giải trí, 500.000 bảng phân vai và tên tuổi đoàn làm phim từ thừa khai sinh điện ảnh năm 1892 đến hiện tại. Nó cũng biểu thị bước đầu tiên Amazon.com bán phim trực tuyến.

Âm nhạc là sự mở mang tiếp theo hợp lý, trước đây nó đứng hàng thứ hai trong danh sách ban đầu những sản phẩm bán trên Web mà Bezos đã soạn khi anh còn nghiên cứu Internet cho D. E. Shaw, Bezos than thở bất tiện lớn nhất của Amazon.com khi bán



nhạc là nó không có được thuận lợi là nhà tiên phong, lợi thế này thuộc về CDNow, N2K's Music Boulevard và Tower Records. CDNow đã thỏa thuận độc quyền với Yahoo! và Excite's Web Crawler, và của ba dịch vụ – Mr.Showbiz, Celebsite và Wall of Sound; và N2K là đối tác độc quyền âm nhạc cho America Online Inc. (thông qua AOL Network ở Mỹ, châu Âu và Nhật), Netcenter của Netscape, và Ticketmaster Group. Song ở chỗ riêng tư, anh lẳng lẳng chuẩn bị cho nước đi quan trọng tiến vào âm nhạc. Vài tháng trước đó, công ty đã lập một ban chuyên gia biên tập âm nhạc và đã thăm dò hàng chục nhóm khách hàng, những người tỏ ý muốn mua nhạc từ Amazon.com, nơi đã kinh doanh chút ít về các CD.

“Đây là thời điểm tuyệt vời của việc tạo ra ngành hàng trong kinh doanh,” – Bezos nói. “Chúng tôi đầu tư trong công nghệ, trong xây dựng thương hiệu hôm nay với mong muốn có được công ty lớn hơn trong tương lai.” Bởi chi phí cố định cho việc bán hàng qua Internet rất cao, “thật có lý để giảm bớt chi phí đó qua số lượng khách hàng lớn hơn.” Chính sách mở rộng của Bezos rất giản dị: lấy cơ sở là hơn 2,25 triệu người làm đòn bẩy – nhiều hơn bất cứ công ty bán lẻ

trên Internet nào – và thương hiệu Amazon.com, “mà chúng tôi phải làm việc căng thẳng để phối hợp chất lượng phục vụ, giá rẻ và dễ sử dụng (gồm cả tính năng qua 1-Click) và danh mục đáng tin cậy.”

Ngày 10 tháng 6, công ty thông báo có tham gia vào thị trường âm nhạc với lưu trữ ban đầu chừng 130.000 tựa, con số này nhanh chóng mở rộng. Bezos theo công thức bán sách bằng cách đề nghị giảm giá đến 30% trên một số CD. (Amazon.com mua sản phẩm nhạc từ một nhà bán sỉ và dùng kho của nó để chuyển hàng, cho nên khách hàng vừa mua sách vừa mua nhạc, chi phí chuyên chở sẽ thấp hơn). Cũng như trang Website bán sách, Amazon.com đưa ra cho khách hàng những thông tin sản phẩm cùng các tính năng đặc biệt, gồm cả các đoạn trích các báo phê bình và từ hàng chục khách hàng, lời phê bình và giới thiệu của khách hàng cho những người hy vọng biết thêm về loại âm nhạc đặc biệt nào hoặc về các nhạc sĩ trình diễn chúng. Hơn 225.000 bài hát có thể nghe mẫu qua RealAudio. Danh sách bán chạy được soạn theo nhiều cách gồm phân loại nghệ sĩ, thể loại hay nhạc cụ. Người dùng có thể tìm hiểu về loại âm nhạc mới nào, Website lập danh mục 10 CD “chủ chốt” để làm mẫu cho phong

cách đó.

Được hỏi danh sách “chủ chốt” có chủ quan không, Bezos trả lời: “Dĩ nhiên có chủ quan. Nhưng hãy để tôi giải thích về thế giới trực tuyến: Nếu chúng tôi chọn kém – chẳng hạn có một album nhạc jazz dở tệ trong danh sách – chỉ một thời gian ngắn chúng tôi sẽ nhận hàng đồng mail chê bai giúp chúng tôi dễ phản hồi thật toàn hảo. Đó là một trong những thuận lợi khi trực tuyến.”

Tờ *New York Times* xếp hạng tính năng tìm bài trên Website này là hiệu quả nhất trong bất cứ trang của nhà bán lẻ nhạc nào, đưa ra ví dụ là chỉ trên trang của Amazon.com mới giúp cho việc tìm từ “corner” dẫn tới bài “Down on the Corner” của nhóm Creedence Clearwater Revival.

Bezos miêu tả trang Web “không chỉ là một cửa hiệu. Đó là nơi bạn học hỏi về âm nhạc.” Khoảng tuần thứ hai của tháng Mười – 120 ngày sau – Amazon.com là trang bán nhạc trực tuyến lớn nhất, và dùng đến dòng tiêu đề “Sách, nhạc và hơn thế nữa” để mô tả ngành kinh doanh của mình. Một năm sau, CD Now và N2K sát nhập thành CDNow. Vài

tháng sau đó, Time Warner Inc và Sony Corp mua CDNow và sát nhập nó với Columbia House là liên doanh tiếp thị trực tiếp âm nhạc và video của nó. Đúng là quá thuận lợi cho nhà tiên phong này.

Trong khi tất cả những chuyện này diễn ra, cổ phần của Amazon.com hướng về phía bắc, từ khoảng 40 USD/ cổ phần vào ngày 1 tháng 6, cao hơn 80 USD ba tuần sau đó. Nó chạm ngưỡng 100 USD vào ngày 24 tháng Sáu và 139,50 USD vào ngày sáu tháng 7, doanh số thu được 1450% từ lần đầu bán ra thị trường dạo tháng Năm năm 1997. Một phần của cú tăng trưởng nhanh này là nhờ vào nước đi tham gia vào ngành âm nhạc. Phần khác có liên quan tới cơn sốt kích động thị trường cổ phiếu trên Internet nói chung, tiêu biểu là việc công ty Walt Disney mua Infoseek, phương tiện tìm kiếm trực tuyến. Các nhà đầu tư đều sốt ruột, cố gắng khám phá việc thâm tóm nóng bỏng liên quan đến Website tiếp theo là gì?

Cuộc tăng vọt thậm chí còn giúp cổ phiếu như của K-tel International, nơi bán những CD hoàng kim ngày xưa qua con số 800 vào các chương trình TV nửa khuya. Vào tháng 6, cổ phiếu được bán 6 USD/cổ phiếu, nhưng khi K-tel thông báo dự định

bán những CD đó trên Web, cổ phiếu của nó chọt tăng lên 65 USD/cổ phiếu – thu nhập gấp 206 lần.

Cũng góp phần cho việc cổ phiếu Amazon.com biến động là việc đạo quân các nhà đầu tư bán “xôi” các cổ phiếu. Nếu thị trường xuống, các nhà đầu tư mua gom cổ phiếu với giá thấp hơn, trả lại cổ phiếu vay mượn và bỏ túi khoản chênh lệch. Nhưng với cổ phiếu của Amazon.com cách làm đó thật sách. Khi cổ phiếu tăng, những tay buôn “ăn xôi” này phải đối mặt với việc chọn một là đánh cuộc may rủi hai là mua lại với giá cao hơn, điều không phải dễ bởi cổ phiếu Amazon.com có số lượng nhỏ “trôi nổi” khác thường, ví dụ như số cổ phiếu có được để giao dịch. (Hầu hết cổ phiếu của Amazon.com được nội bộ nắm giữ, mà những người này không giao dịch công khai). Còn một nguyên do nữa khiến giá trị cao và sự thay đổi quá quắt trên thị trường là “các nhà buôn trong ngày” – những nhà đầu tư thiếu kinh nghiệm mua cổ phiếu lúc nó đang tăng và bán lại càng nhanh càng tốt ngay khi nó có dấu hiệu đi xuống.

Cổ phiếu của Amazon.com rất năng động. Có lúc trung bình một cổ phiếu chỉ được giữ bảy ngày trước khi được đem bán. So sánh cho thấy, Yahoo! được

giữ tám ngày và Coca-Cola là 24,6 tháng.

Đến tháng 8, Amazon.com dùng tiền thu được từ cổ phiếu tặng vọt để thực hiện hai thương vụ chiến lược tách biệt gây sốc cho cộng đồng Internet và gửi đi tín hiệu không thể hiểu sai là công ty sẽ không chỉ gói gọn là nhà cung cấp sách và âm nhạc.

Thương vụ thứ nhất là PlanetAll, một hãng đặt tại Cambridge, Massachusetts, chuyên cung cấp dịch vụ giao dịch – quản trị trên mạng gồm cả việc tự cập nhật các địa chỉ sách, lịch và ghi nhớ cho người đang giao tiếp với bạn bè, người thân và cộng sự; tự động tổ chức thông tin trên Web và truy cập hơn 100.000 nhóm quan tâm khác nhau. Ra mắt tháng 1 năm 1996, PlanetAll với hơn 1,5 triệu thành viên đã thành công “đột phá thực hiện điều căn bản và quan trọng trong tiếp cận,” – Bezos lúc đó phát biểu. Anh nói thêm rằng PlanetAll được đồng sáng lập bởi Warran Adams và Brian Robertson, là “phương tiện sử dụng cách tân nhất của Internet mà tôi từng biết.” Không tốn kém gì cả khi đăng nhập dùng dịch vụ, nó chỉ yêu cầu người dùng lập danh sách những thông tin tiếp xúc, như tên tuổi bạn bè hoặc những tiếp xúc mà người khách hàng này muốn tiếp xúc. PlanetAll

cũng yêu cầu những đối tượng liên lạc đó cung cấp những thông tin như đăng ký e-mail và các địa chỉ e-mail thường xuyên của những người khác trong hội của họ. Tất cả những thông tin ấy được lưu trữ trong kho dữ liệu cá nhân trên PlanetAll, trang Web này sẽ đồng bộ hóa thông tin với kho dữ liệu cá nhân tại nhà hay nơi làm việc và tự động cập nhật nó. Ví dụ, một khách hàng có thể yêu cầu nhận e-mail để nhắc nhở về một dịp quan trọng, bảo đảm không quên mua quà tặng cho ai đó.

Qua việc thu thập một công ty thu thập thông tin cá nhân về khách hàng, Bezos sau cùng bắt đầu chuyển hóa công ty mình thành nơi cung cấp nhu cầu mua hàng trọn gói, cá nhân và hoàn thiện thêm với khẩu vị cá nhân, kích cỡ, ngày sinh nhật và kỷ niệm, số thẻ tín dụng, địa chỉ giao hàng v.v... PlanetAll khiến Amazon.com phải chi ra 800.000 cổ phiếu. Toàn bộ hoạt động và ban điều hành được tái bố trí tại Seattle vào đầu năm 1999.

Vụ thu thập thứ hai tốn 1,6 triệu cổ phiếu là Junglee Corp của Sunnyvale ở California, là một cỗ máy tìm kiếm giúp người dùng so sánh được giá cả cùng một sản phẩm. Giống các dịch vụ tương tự khác,

Junglee chủ yếu rải những điệp viên hay còn gọi là “con nhện” đi thu thập thông tin của đủ loại nhà bán lẻ và quay lại với giá cả của hầu hết các sản phẩm, từ áo khoác cashmere đến CD của Keith Sweat. Junglee vốn được xem là một người máy mua sắm hay còn gọi là “bot,” quảng bá bốn hướng dẫn mua sắm khác nhau mà nó bao trùm: Compaq Computer Corp., Lycos’s Hotbot, DealFinder và Snap!, nó có thể quét hàng trăm Website trong vài giây. Junglee kiếm tiền qua lệ phí được các nhà bán hàng trả khi được đặc ân nêu tên trong danh sách tìm kiếm và qua các quảng cáo trên Website. Dù Junglee mang đến cho Amazon.com công cụ tạo ra khả năng so sánh về giá cả, Bezos cho tờ *Wall Street Journal* hay rằng thật vô lý khi giả mạo kho dữ liệu trên Junglee để giá cả trên Amazon.com bao giờ cũng là số một, Bezos nói “Khách hàng sẽ bỏ đi.” Tuy nhiên anh nói khách hàng quan tâm nhiều hơn đến việc so sánh các chi tiết về những món chẳng hạn như máy tính và máy thu hình hơn là nhạc và sách mà Amazon bán. (Bezos tất nhiên không lưu ý rằng công ty của anh một ngày nào đó sẽ bán những món hàng giá cao). “Dự kiến lâu dài là người ta đến với Amazon.com và tìm thấy bất cứ sản phẩm nào mà họ muốn mua,” – Dave Risher, phó giám đốc cao cấp tiếp thị và phát triển sản phẩm



hồi đó, trả lời.

Mấy tháng sau, vào đầu tháng 9, Amazon.com phô ra diện mạo mới của Jungle. Những hướng dẫn mua sắm khác đã biến mất. Khi người dùng gõ vào Website của Jungle, họ sẽ lập tức được chuyển đến một điều mới mẻ – “Giao dịch trên Web” của Amazon.com, một dịch vụ sẽ thông báo trên màn hình là “nơi có đủ mọi thứ bạn muốn mua trực tuyến,” bao gồm đồ điện tử, trang phục, dịch vụ du lịch, máy tính, phần cứng, đồ chơi và những hàng hóa khác, nhưng không phải là sách và nhạc. (“Thậm chí họ vẫn sẽ mua tại Amazon.com bởi tin tưởng là yếu tố nhận diện thương hiệu,” – Bill Curry, phát ngôn viên của Amazon.com, tuyên bố trên tờ *Wall Street Journal*). Dịch vụ này có đường dẫn đến các nhà bán lẻ như: The Gap để mua trang phục và Cyberian Outpost để mua phần cứng máy tính.

Bezos hiểu rằng một trong những phương thức chính để khai thác lợi nhuận trên Web là mở ra khả năng cho Amazon.com kiếm tiền hoa hồng qua việc gửi các khách hàng của nó đến với các nhà bán lẻ khác, nơi sẽ trả cho Amazon.com khoản chi phí cho mỗi khách hàng đã siêu kết nối với Website của họ.

(Sau này Amazon.com nhận phần trăm của mỗi cuộc mua bán). Nước đi này báo hiệu trước những cuộc thâm tóm và nước đi chiến lược sẽ thực hiện trong những năm sắp tới.

Thoạt đầu Amazon.com thử nghiệm dịch vụ “Shop for Web” bằng cách đặt nó ở những nơi không tách biệt trong từng trang, nhưng sau đó công ty đã tạo thành danh mục “Shop for Web” tương tự như những thanh đã tạo cho sách, nhạc, phim và quà tặng.

Junglee và PlanetAll mang đến cho Website của Amazon.com tính chất “săn lùng” không muốn rời và nhiều tính năng kích lệ người dùng lưu lại trang Web. Và bằng cách thêm vào những chiến lược và nội dung đa dạng, Amazon.com cho thấy rõ ý định trở thành công thương mại của World Wide Web. Thậm chí trước các cuộc thâm tóm, Amazon.com đã là Website thương mại trên Internet duy nhất liên tục xuất hiện trên danh sách những trang nhộn nhịp nhất nước Mỹ, ò theo như hãng theo dõi phân loại Media Metrix. Nước đi của Amazon.com cho mọi người thấy rằng để tồn tại, người kinh doanh trên mạng phải liên tục tái tạo mình thông qua tự phê và

những lời nhận xét của khách hàng.

## **CHỌN PHE**

Đến ngày 7 tháng Chín, cổ phiếu của Amazon.com sụt giảm 41% so với đỉnh điểm hồi tháng Bảy. Lúc đó Jonathan Cohen, nhà phân tích làm việc cho Lynch, là người đứng ra theo dõi Amazon.com, nhận xét rằng người ta giảm số cổ phần đang nắm trong một báo cáo có tựa đề “Công ty thương mại hàng đầu trên Internet quá đắt đỏ.” Cohen viết : “Amazon.com không phải là công ty công nghệ, không phải là công ty phần mềm và nó không nên nhận được sự đề cao giá trị thậm chí chẳng liên quan mấy đến các công ty đạt lợi nhuận cao.”

Thêm vào dàn đồng ca phản bác là Ron Ploof thuộc IceGroup, một công ty tư vấn thương mại điện tử tại Wakefield, Massachusetts, người đã chỉ ra chi phí của Amazon.com đang phải chi khi xây dựng thương hiệu và xử lý công việc hậu cần càng lúc càng phức tạp cho việc nhận đơn đặt hàng, quản trị lưu kho, chuyển hàng, bảo quản v.v... Lấy tư cách mà ông ta gọi là “quan điểm của bất kỳ ai” hầu phân tích tình hình tài chính của Amazon.com, ông ta ước tính

Amazon.com chỉ trung bình 55,91 USD để xử lý một đơn hàng song Amazon chỉ thu vào có 48,76 USD cho đơn hàng đó – nói cách khác, công ty chịu thiệt 7,15 USD cho việc xử lý mỗi đơn hàng.

Dù vậy, cổ phiếu bắt đầu vọt lên vào tháng Mười Một. Đến ngày 10 của tháng đó, nó đã ở mức  $134 \frac{3}{4}$  và một tuần sau lên đến  $148 \frac{1}{2}$  trước tin cho hay công ty sẽ mở rộng thành nhà bán hàng tổng hợp, gồm cả video và trung tâm quà tặng những ngày nghỉ lễ, bán ra hàng loạt sản phẩm bao gồm đồ chơi, game máy tính và DVD. Thông báo này đẩy giá trị cổ phần của Bezos lên khoảng từ 440 triệu USD tới khoảng 2,9 tỷ USD. Đến ngày 20 tháng Mười Một, cổ phiếu lại nhảy lên từ  $27 \frac{2}{3}$  đến  $180 \frac{5}{8}$ . (Năm trước, cổ phiếu giao dịch chỉ ở mức thấp  $22 \frac{5}{8}$ . Điều này khiến giá trị cổ phiếu tổng thể của công ty chừng 9,12 tỷ USD. Thử so sánh với Goodyear Tire & Rubber Co., là nhà chế tạo vỏ xe lớn nhất nước Mỹ, có giá trị cổ phiếu trên thị trường là 8,71 tỷ USD. Doanh số tính đến quý ba của Amazon.com là 153,7 triệu USD, so với 3,2 tỷ USD của Goodyear. (Tiện thể, cổ phiếu của K-tel International hồi tháng Mười tụt xuống 5 USD/ cổ phiếu, đến tháng Mười Một vọt lên 39,125 USD/ cổ phiếu khi cơn sốt tái phát).

Cũng trong tháng Mười Một đó, Amazon.com bắt đầu bán VHS và DVD video. Bốn, năm ngày sau nó trở thành nhà bán lẻ video số 1 trên Web. Đáp lời những ai than phiền rằng Amazon.com còn lâu mới thu lợi nhuận, Bezos mạnh mẽ tuyên bố rằng công ty đã đáp ứng mục tiêu căn bản là “Phát triển thần tốc.”

Giữa tất cả chuyện này, vào đầu tháng Mười Một, Barnes & Noble ra thông báo nó sẽ chi 600 triệu USD để mua Ingram Book Company, là nhà bán sỉ sách hàng đầu đất nước mà Amazon.com mua lại đến 60% lượng sách. Chủ tịch Leonard Riggio của Barnes & Noble cho hay việc mua lại gồm 11 trung tâm phân phối có địa thế chiến lược này là “cho chúng tôi lợi thế thuyết phục trong kinh doanh trên Internet.” Tuyên bố này theo sau việc Bertelsmann AG là tổng công ty truyền thông đa thành phần Đức trở thành đối tác trong đơn vị bán sách trên Internet của Barnesandnoble.com. Theo các điều khoản thỏa thuận, mỗi công ty sẽ đầu tư 100 triệu USD để sở hữu 50/50. Bertelsmann nhà xuất bản sách lớn nhất thế giới (năm cổ phần gồm Random House Inc., nhà xuất bản sách lớn nhất nước Mỹ), tiếp tục phát triển công việc tách biệt của nó là Books Online tại Anh, Đức, Pháp, Tây Ban Nha và Hà Lan.

Barnes & Noble/Ingram thỏa thuận cho Bezos và công ty thêm cơ hội để chọc ngoáy nhà Riggio. Trong thông cáo báo chí, Bezos bảo đảm với khách hàng của Amazon.com: “Những công ty chọn cách làm như thế thực sự có ích vì khách hàng, tác giả và các nhà xuất bản sẽ chiến thắng. Gã khổng lồ Goliath luôn trong tầm ngắm của chiếc ná cao su.”

Barnes & Noble trả lời bằng chính lời tuyên bố của mình:

Barnes & Noble lấy làm khôì hài trước lời tuyên bố của Jeff Bezos tự miêu tả bản thân là nhà bán sách độc lập, nhưng thua ông Bezos, với tổng vốn thị trường khoảng sáu tỷ USD và hơn bốn triệu khách hàng mà ông có, chúng tôi đồ rằng ông đã biết ai mới là khổng lồ Goliath. Công ty ông bây giờ giá trị cao hơn Barnes & Noble, Borders và tất cả nhà bán sách độc lập gộp lại. Chúng tôi e rằng ná cao su và súng bắn bia cũng chẳng có trong kho vũ khí của ông.

Thích thú vì B&N cắn phải câu, Amazon.com

trả lời mỗi một tiếng “Ồ” qua thông báo báo chí.

Lúc đó, Amazon.com tỏ ra khá bất ngờ trước thỏa thuận nói trên, một người có thẩm quyền biết chuyện xem đây là việc làm không ngay thẳng. Như một nguồn tin xuất bản chính thức nhận xét: “Đừng bao giờ nghĩ rằng Ingram Book Group không dành để bán cho Amazon. Nếu Ingram Book Group được một công ty đầu tư ngân hàng giúp tham gia cuộc chơi, họ sẽ đi lại làm ăn với bất kỳ và tất cả người mua tiềm năng, không chừa Amazon. Amazon hẳn sẽ không bị sốc khi hay tin vụ mua bán này.” (Thực ra, vụ mua bán này không bao giờ xảy ra. Phải đối mặt với thách thức từ Ủy ban Thương mại Liên bang, sự phản đối mạnh mẽ của những người bán sách độc lập, và đe dọa của một phiên điều trần quốc hội, B&N bỏ ý định mua Ingram vào tháng Chín năm 1999).

Giữa tất cả những chuyện này, cuối năm 1998, xảy ra một vụ phát đơn kiện Amazon.com. Hồ sơ khởi kiện được lập vào tháng Mười bởi Wall-Mart Store, Inc. Công ty bán lẻ khổng lồ tại Arkansas cáo buộc Amazon.com đã đánh cắp bí mật thương mại năm 1997 khi thuê cựu nhân viên của Wall-Mart là Richard Dalzell làm giám đốc thông tin cho

Amazon.com. Tháng Bảy năm 1998, Amazon.com đã thu dụng một cựu binh khác nữa là Jimmy Wright làm phó giám đốc và xếp hậu cần. Wright là người đã từ nhiệm ở Wal-Mart năm 1998 sau khi trải qua chín năm là phó giám đốc phân phối. Wal-Mart tố rằng khi chiêu dụ Dalzell, Wright và những nhân viên khác của Wal-Mart, công ty tại Seattle có ý định học Wal-Mart về hệ thống theo dõi mua bán kinh doanh, phân phối, lưu kho và thông tin các nhà cung cấp. Cũng được nêu trong hồ sơ kiện là Kleiner Perkins Caufield & Byers, Dalzell và Drugstore.com một Website hiệu thuốc trực tuyến được tài trợ chính một phần bởi Kleiner Perkins (và sau này lộ ra là bởi Amazon.com). Sau vài tháng kiện cáo, xuất hiện trước tòa và đụng độ, dọa dẫm, đôi bên tự giải quyết trước tòa vào tháng Tư năm 1999. Theo thỏa thuận Amazon.com cho thôi việc một trong những nhân viên không nêu danh tính phụ trách hệ thống thông tin của Amazon.com, người trước đó đã làm việc cho Wal-Mart. Các nhân viên được giới hạn không làm việc trong ba lĩnh vực: lưu trữ thông tin hệ thống mua bán và công việc phân phối.

Trong khi đó trở lại với thị trường chứng khoán, không gì ngăn nổi cổ phiếu của Amazon.com tăng



vọt lên 37 7/8 USD hay 21% lên 218 % vào ngày 23 tháng Mười Một, cùng ngày AOL thông báo đã đầu tư mua Netscape. Với sự tăng vọt kỳ diệu trong chứng khoán, chiến tuyến đã được vạch ra giữa kẻ tin và kẻ không tin.

Đến tháng Mười Một, trong một thăm dò của những giám đốc phụ trách quỹ, tờ *Barron's*, nêu tên Amazon.com (cùng với Microsoft) có chứng khoán được đẩy lên cao nhất.

Ngày 15 tháng Mười Hai năm 1998, Henry Blodget, một nhà phân tích 32 tuổi ít tiếng tăm làm việc cho CIBC Oppenheimer, tiên đoán Amazon.com sẽ chạm ngưỡng 400 USD/cổ phiếu trong 12 tháng, hơn gấp đôi dự đoán trước đó của anh này. Blodget viết trong báo cáo: “Chúng tôi tiếp tục tin rằng Amazon.com đang trong giai đoạn đầu xây dựng độc quyền bán lẻ điện tử toàn cầu, có thể thu về 10 tỷ USD lợi nhuận và làm lợi 10 USD/cổ phiếu trong vòng năm năm.”

Ngày 15 tháng Mười Hai, sau vài giờ bắt đầu giao dịch, giá một cổ phiếu của Amazon.com lúc khai mạc là 243 USD được bán trên 300 USD, nhưng vào

cuối ngày, nó rơi xuống còn 259 USD. Dù sao giá trị thị trường của cổ phiếu Amazon đã vượt qua của Alcoa, Caterpillar và International Paper. Chưa đầy một tháng sau, vào ngày 11 tháng Mười Một, ngay sau khi tách 3 lấy 1, cổ phiếu tiếp tục rong ruổi trên vòng xoay, khai mạc với giá 158,875 USD và đóng với giá 160,25 USD song ở quãng giữa lên đến 199,125 USD.

Trong một bài thể hiện quan điểm riêng trên tờ *Wall Street Journal*, chủ tờ *Forbes* là Rich Karlgaard ghi nhận rằng giá trị thị trường của Yahoo! cao hơn New York Times Co., Amazon.com cao hơn Barnes & Noble và Borders gộp lại, và American Online hơn ABC, CBS và NBC gộp lại. Tất cả những điều này khiến Karlgaard hỏi: “Điều gì đang thực sự diễn ra? Chúng ta đang nghe tiếng kèn chiến thắng và điềm báo trước của Thời kỳ Kinh tế Mới đang được thiết tha chờ đợi? Hay đây chỉ là vũ hội ồn ào của thị trường chứng khoán dốc túi? E đây là chuyện nhạt nhẽo song câu trả lời vang rền. Đúng, Amazon và Yahoo! là những bằng chứng không thể chối cãi là chúng ta đang sống trong Thời kỳ Kinh tế Mới.” Và trong cột báo riêng trên tờ *Forbes*, Karlgaard viết: “Amazon chính là áng sáng ban mai của thiên niên

kỷ thương mại mới trong trẻo trong thế giới Web, vút lên như ánh sao băng, rũ bỏ mọi di sản nặng nhọc. Nó là hình dạng của thương mại thế kỷ ngày mai.”

Song Manuel P. Asensio của Asensio & Co., một công ty đầu tư ngân hàng nói với tờ *Forbes*: “Amazon ngày nào đó sẽ là thương hiệu kiêu hoa tulip.” Ông này muốn liên hệ tới chứng cuồng hoa tulip năm 1634, khi các nhà đầu tư Hà Lan đẩy giá hoa tulip lên đến mức choáng váng, để rồi chứng kiến thị trường hoa này sụp đổ.

“Tôi không nghĩ Amazon sẽ kiếm đủ tiền để chứng minh giá cổ phiếu là đúng,” – Sandi Lynne giám đốc quỹ tại Hemp Lane Partners có cơ sở tại Milford, Pennsylvania nói. “Không có hiệu sách nào tăng trưởng ngoạn mục hoặc kiếm đủ tiền để xứng với sự đánh giá này. Nghĩa là, tôi vừa nói với 40 nhà đầu tư hôm nay về cổ phiếu của Amazon.com, bất cứ ai không sở hữu nó là đang bệnh,” – bà nói. “Đưa tôi lọ thuốc chống trầm cảm Prozac.”

Vài ngày sau vụ bom tấn 400 USD/cổ phiếu của Blodget, Jonathan Cohen, nhà phân tích của Merrill

Lynch, người cho rằng Amazon.com quá đắt với giá 100 USD/cổ phiếu, phát biểu với một phóng viên tài chính qua cú điện thoại hội ý: “Công bằng vào lúc này khi nói rằng Amazon có lẽ là công ty giao dịch công khai đắt nhất trong lịch sử thị trường công bằng Mỹ.” Cohen xác định cổ phiếu của Amazon.com với giá 50 USD/cổ phiếu, dựa trên ước tính lợi nhuận của công ty năm 1999 và mức lãi theo tính toán dài ngày của nó mà ông ta ước tính chừng 5% đến 7%.

Ngày 17 tháng Mười Hai, cổ phiếu giảm xuống  $12 \frac{1}{4}$  đến mức  $276 \frac{3}{4}$ , nhưng đến ngày 21 chúng vọt lên 32 đến mức kỷ lục là  $381 \frac{3}{4}$ , một phần nhờ vào nhận xét thuận lợi trên tờ Barron's, trong đó bao gồm tiểu sử ngắn gọn của Mary Meeker, nhà phân tích siêu sao thuộc bộ phận phụ trách Internet của Morgan Stanley Dean Witter. Meeker nói: “Sự chỗi dậy của Amazon như là sức mạnh trực tuyến tiềm năng nhắc chúng ta về những ngày đầu của ngành trực tuyến Mỹ – phát triển, phát triển, phát triển, tiêu tiền, tiêu tiền, tiêu tiền, tiêu tiền, phát triển, tiêu nhiều hơn, phát triển thêm nữa.” Ngày 28 tháng Mười Hai, cổ phiếu tăng  $27 \frac{1}{8}$  lên  $351 \frac{15}{16}$ ; ngày 29 xuống  $19 \frac{5}{8}$  còn  $332 \frac{5}{16}$ ; và ngày 23 xuống  $11 \frac{1}{16}$  còn  $321 \frac{1}{4}$ . Giao dịch cổ phiếu ở mức chóng mặt

97,4 lần (trong khi Wal-Mart giao dịch mức 1,6 lần). Quyền mua bán chứng khoán tăng trong năm 1998 khoảng 966%. Thảo nào một bài báo trên tạp chí *Fortune* viết về một nhà trị liệu tâm lý ở Manhattan, người chuyên trị cho cư dân Wall Street có tựa đề: “Tôi ghét mẹ tôi.....Hic!... và tôi đã bán Amazon.com giá 50 USD.

Ngày giao dịch thứ 13 sau tiên đoán bom tấn của Blodget – sau này ông so sánh với việc “đổ dầu vào lửa” – cổ phiếu Amazon.com vốn đã tách ba-lấy-một, chạm ngưỡng 134 USD, con số rõ ràng trội hơn dự đoán trước khi tách của Blodget. Vậy đến ngày 13 tháng Tư năm 1999, Amazon giao dịch ở mức 178,38 USD. Chuẩn bị cho việc tách vào tháng 1, đã lên đến 535, 13 USD. Gần như chỉ sau một đêm, Blodget đã trở nên một trong những nhà phân tích ảnh hưởng nhất trên Wall Street. Ngay sau đó ông chuyển đến Merrill Lynch, nơi ông thay thế Jonathan Cohen đã chuyển đến Wit Capital. Mùa thu 1999, Blodget ký một hợp đồng với Random House viết một quyển sách về tác động kinh tế của Internet.

“Amazon đã chứng minh cho mọi người thấy tầm vóc của Internet với tư cách là một hiện tượng

kinh tế,” – Blodget nói. “Một trong những điều quan trọng nhất để hiểu được vấn đề là đây chính là công ty thoát đầu phát triển trong một ngành công nghiệp chết. Ngành công nghiệp sách không phát triển. Tất cả sự tăng trưởng của chúng đến từ việc đánh cắp thị phần từ những người khác, và có lẽ hơi cường điệu sự phát triển của thị trường sách – bởi một trong những điều lớn lao về Amazon là nó thực sự kích cầu và tạo nên nhu cầu ngày càng tăng. Thành thử trong một thị trường chết, chúng tăng từ 0 đến 1 tỷ trong vòng bốn năm. Đó là một trong những điều nhiều người bỏ qua khi nhìn vào giá cổ phiếu này. Không một công ty nào – ngoại trừ eBay, lại tăng trưởng nhanh như Amazon.”

Một trong những công ty hưởng lợi từ sự chỗi dậy của chứng khoán Amazon.com là nhà bán sỉ sách Baker & Taylor. Cả Baker & Taylor lẫn Ingram đều đưa kho dữ liệu của họ cho những nhà bán sách, dưới dạng CD-ROM được cập nhật hàng tháng. Trong khi Ingram dựa vào Bowker's Books trong Print database, thì kho dữ liệu thậm chí còn rộng lớn hơn của Baker & Taylor là do nó tự lập nên. Thoạt đầu, Amazon.com đăng ký với kho dữ liệu của B & T, và trả 1.200 USD – cùng mức giá mà bất cứ hiệu sách

nào cũng phải trả.

“Khi Baker & Taylor nhận ra rằng Amazon đăng ký trả 1.200 USD một năm cho nguồn tài sản vô cùng giá trị này, Baker & Taylor cho Amazon hay rằng sự thỏa thuận đó là không công bằng,” – một người hiểu biết trong ngành xuất bản nói. “Các đại diện của Baker & Taylor đến Seattle thương lượng một cam kết là Amazon phải trả họ 100.000 USD cho kho dữ liệu. Cấp lãnh đạo tại Baker & Taylor nói rằng đó là con số nực cười.” Trong năm tài chính 1997, Baker & Taylor thương lượng lại với Amazon.com và đi đến thỏa thuận chính thức mang đến cho Baker & Taylor (đã chinh cho lần tách tiếp theo) 1.350.000 cổ phiếu phổ thông của Amazon.com, đổi lại cho việc sử dụng kho dữ liệu của nó, theo báo cáo của Baker & Taylor ngày 23 tháng Bảy năm 1999 với Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái. Trong năm tài chính 1999, Baker & Taylor thu vào 43,7 triệu USD tiền mặt từ việc giao dịch và thỏa thuận với số chứng khoán của Amazon đó.

## **GIÁNG SINH ĐẦU TIÊN TRÊN INTERNET**

Giáng sinh năm 1998 sẽ thật đáng nhớ như là Giáng sinh thật sự đầu tiên trên Internet. Mùa lễ nghỉ đó, thương mại bán lẻ trên Internet của Mỹ vượt quá 3,5 tỉ USD (chiếm 45% tổng doanh số trực tuyến trong năm), gần gấp ba lần con số 1,2 tỉ USD năm trước đó, theo thống kê của Forrester Research Inc. Không ngạc nhiên khi sách là thứ được khách hàng trên mạng tìm mua nhiều nhất, theo sau là phần cứng máy tính và đồ phụ kiện, nhạc và sản phẩm video và phần mềm máy tính. Kết quả này được khích lệ bởi một nền kinh tế mạnh, song nó cũng được khích lệ từ Thượng viện Mỹ. Đến tháng Mười, Thượng viện thông qua Đạo luật Thuế Tự do cho phép kinh doanh trực tuyến được hoãn thuế ba năm.

Đây là cách kết thúc tuyệt vời của một năm đáng nhớ đối với Amazon.com, công ty có Website đứng nhì được truy cập nhiều nhất trong tháng Mười Hai, với hơn chín triệu khách duy nhất, theo thống kê của Media Metrix (Bluemountainarts.com, Website kinh doanh thiệp điện tử trực tuyến có được 12,3 triệu khách duy nhất). Kỳ đồ xô mua sắm Giáng Sinh cũng khiến công ty thiếu người, song nó vẫn thuê được hàng trăm nhân viên thời vụ cho các nhà kho ở Seattle và New Castle, Delaware.



“Kỳ Giáng Sinh ai nấy phải đến nhà kho chen vai làm việc,” – cựu nhân viên nhà kho tên E. Heath Merriwether nói. “Họ xoay vòng người từ các văn phòng liên đới khi bị thiếu người.” Đặc biệt khó khi phải ước tính cần đến bao nhiêu người vì chẳng có căn cứ nào cả. “Chúng tôi biết năm ngoái như thế nào và nói chung phải có được gấp đôi số người. Song bạn chỉ có thể thuê nhiều người như thế vào lúc này và tổng họ ngay vào guồng. Có những lúc Jeff Bezos, Joy Covey, bộ phận dịch vụ khách hàng, các phó giám đốc và bộ phận tiếp thị phải phụ gói quà, đẩy hộp và nhận đơn đặt hàng cho nên phải huấn luyện bất ngờ khi cần. Từ đó tinh thần thân thiết dễ nảy sinh.”

Amazon.com tìm được khoảng 1,7 triệu khách hàng mới từ 17 tháng Mười Một đến 31 tháng Mười Hai, chuyển khoảng 7,5 triệu món hàng trong thời gian đó, doanh số là 252,89 triệu USD – tăng 283% so với doanh số quý bốn năm trước là 66 triệu USD. Mặt khác, khoản chi ròng là 46,43 triệu USD, gồm cả 22,2 triệu USD dùng mua lại các doanh nghiệp khác. Việc kinh doanh dồn dập đến nỗi công ty không chuyển hàng kịp cho một số khách hàng dịp Giáng sinh. Bezos hồi lỗi nói: “Một giọt nước cũng đủ

trần ly.”

Amazon.com kết thúc năm 1998 với doanh số sách là 610 triệu USD (250 triệu trong quý 4), tăng 313% so với năm 1997 là 147,8 triệu. Chỉ trong ba năm rưỡi, Amazon.com trở nên nhà bán sách lớn thứ ba quốc gia (gồm cả trực tuyến hay truyền thống), sau Barnes & Noble (2,7 tỷ) và Borders (2,3 tỷ). Doanh số công ty tương đương khoảng 50 dây chuyền siêu thị sách. Con số khách hàng tăng hơn 300% từ 1,5 triệu cuối năm 1997 lên 6,2 triệu. Song công ty tiếp tục phải chi ra do bán hàng quyết đoán và nỗ lực tiếp thị (chiếm 22% tổng lợi nhuận), cạnh tranh về giá, chi phí cao hơn liên quan đến việc hoàn tất đơn đặt hàng và lợi nhuận thu hẹp trên doanh số nhạc và video. Trong năm, công ty tốn 124,55 triệu USD hay 84 xu trên một cổ phiếu, so với khoản chi 31,02 triệu hoặc 24 xu trên mỗi cổ phiếu năm 1997.

Trở nên nhà bán lẻ trực tuyến lớn thứ hai – chỉ xếp sau Dell – Amazon.com thành công trong nỗ lực phát triển nhanh và, trong quá trình hoạt động, Jeff Bezos đã biến Amazon.com thành biểu tượng sáng chói của thương mại điện tử.

Song tất cả những gì anh làm được đến đó mới chỉ là khúc dạo đầu. Bezos chỉ mới vào cuộc. Chương kế tiếp trong câu chuyện Amazon.com sẽ cho thấy anh thật sự nghĩ gì về công ty này và nó có ý nghĩa như thế nào với tất cả chúng ta.

# Chương II - PHÁT TRIỂN SIÊU THẦN TỐC

*Người nhìn trước được ba ngày sẽ giàu ba nghìn năm.*

Ngạn ngữ Nhật

Nếu “phát triển thần tốc” là câu thần chú cho ba năm rưỡi đầu của Amazon.com, thì câu thần chú cho năm 1999 và 2000 là “Phát triển siêu thần tốc.”

Suốt năm 1999, không ngày nào mà tờ *New York Times* hay *Wall Street Journal* không nhắc đến Amazon.com, lúc thì bình luận trực tiếp về công ty, lúc lại nhắc đến nó trong mối quan hệ với các công ty .com khác. Mỗi sáu tháng công ty thông báo bắt đầu một nước đi chiến lược chủ yếu mới mẻ, khi Bezos tiếp tục tạo nên công ty trực tuyến đảm nhận nhiều

vai trò: (1) nhà phân phối nhiều chủng loại hàng hóa; (2) là khu chợ bán đủ loại mặt hàng của bên thứ ba, người có thể cung ứng hầu như tất cả mọi thứ dưới cái ô che của Amazon.com; (3) nhà đầu tư và đối tác với những hãng trực tuyến khác.

Suy nghĩ như thế nên sau đây là những điều anh làm. Những gì tiếp sau đây giống một danh sách mua hàng bởi nó là danh sách mua hàng. Nước đi quan trọng đầu tiên của công ty diễn ra vào tháng 2, khi nó mua 46% quyền sở hữu drugstore.com, một công ty tại Redmond, Washington – lãnh đạo bởi Peter Neupert, cựu nhân viên điều hành tại Microsoft (một công ty cũng đặt tại Redmond). Nước đi này đặt trong tinh thần *Keiretsu* nhằm tiếp cận các công ty tương quan được chăm lo bởi John Doerr, người có hãng Kleiner Perkins Caufield & Byers, môi giới cuộc thỏa thuận. Drugstore.com cũng mang hương vị đặc trưng của Seattle nhờ tiền đổ vào bất ngờ từ Maverson L.L.C là công ty đầu tư riêng của Howard Schultz là giám đốc điều hành của Starbucks Coffee. Cả Bezos và Schultz trở nên giám đốc của hãng mới này. Lập tức theo thỏa thuận, Amazon.com thêm vào Website của nó đường dẫn dễ dàng tới drugstore.com. Đồi ba tháng sau, Neupert phát biểu

tại một hội nghị chăm sóc sức khỏe rằng không bất ngờ khi “Amazon rất hiệu quả trong việc mang khách hàng đến với chúng tôi.” Tháng Sáu năm 1999, vốn của Amazon.com tại drugstore.com giảm xuống còn 29% khi hai giant chuyên cấp quốc gia – Rite Aid, công ty bán thuốc, và General Nutrition Centers, nơi bán các loại vitamin đặc biệt và thành phần chất khoáng bổ sung – tiến hành đầu tư trong lĩnh vực mới.

Tháng Ba (cũng tháng này, một bài phê bình nặng nề đăng trên *Barron's* gọi công ty là Amazon.bomb”), Amazon.com mở trang Web đấu giá thách thức eBay, là công ty dẫn đầu thị trường về các cuộc đấu giá cá nhân với cá nhân. (eBay, với ba triệu khách hàng thời điểm đó, thật sự làm ra lợi nhuận). Thay vì giới hạn vào những cuộc giao dịch cá nhân với cá nhân, cách đấu giá của Amazon.com nhằm vào dịch vụ giúp người ta tìm thấy hầu hết những gì họ muốn, bất kể qua các cá nhân hay nhà buôn đủ kích cỡ. Khoản hoa hồng của Amazon.com dựa trên các sản phẩm bán được ở mức từ 1,25 đến 5% do người bán trả. “Chúng tôi muốn xây dựng một nơi ai cũng có thể đến tìm và khám phá bất cứ điều gì họ muốn. Cho nên thay vì vậy bạn cần làm điều đó

trong liên kết với hàng ngàn và quả thật là hàng triệu người bán thuộc thành phần thứ ba theo nhiều cách khác nhau. Cố làm điều đó một mình, đúng như mô hình bán lẻ truyền thống là không thực tế.”

Trước đây Amazon.com đã tính tới việc mua một Website đấu giá có sẵn nhưng thay vì đó lại chọn cách phát triển một trang của chính nó, bởi công ty có thể đầu tư vào chính cơ sở khách hàng có sẵn lúc này đã lên đến 8 triệu. Để giảm thiểu tối đa rủi ro sự gian lận (điều thỉnh thoảng vẫn xảy ra trong đấu giá trực tuyến, nơi kẻ mua người bán chẳng bao giờ gặp mặt), công ty tạo nên Chương trình Liên minh, chương trình này tìm ra và xóa những món hàng giả khỏi trang Web và nó cũng bảo đảm hoàn trả trọn vẹn cho bất cứ cuộc mua bán nào dưới 250 USD nếu hàng không được giao đúng như trang Web đấu giá đã quảng cáo. (eBay đã có chương trình bảo hiểm chăm sóc 200 USD đầu tiên bị thiệt hại do gian lận với mức khấu trừ là 25 USD).

Để trang Web thêm thân thiện với khách hàng, Amazon.com đưa ra dịch vụ đặt hàng 1-Click, mức phí cạnh tranh và, trong tinh thần tạo một cộng đồng mạng tự trị về chính trị, yêu cầu người dùng xếp hạng

mức độ đáng tin cậy của người mua và kẻ bán. Chính Bezos là một trong những người dùng tích cực của trang Web. Trong cuộc phỏng vấn dạo tháng Mười năm 1999 với tờ *Seattle Times*, anh lưu ý rằng những người đấu giá/bán xếp anh hạng 4,8 trên chuẩn năm sao. (Bezos không đạt điểm hoàn hảo bởi một người mua hơi bực mình miêu tả lần giao dịch là “giao dịch chậm nhưng món hàng vẫn đến”).

Để quảng bá cuộc ra mắt, Amazon.com tổ chức một cuộc đấu giá đóng góp cho World Wildlife Fund (Quỹ Hoang dã Thế giới), (tất cả số quỹ thu được sẽ dồn vào việc bảo tồn rừng mưa Amazon ở Nam Mỹ) bằng cách đưa ra, giữa những thứ khác, một bức tranh in của Andy Warhol vẽ diễn viên tài danh mệnh yểu James Dean, và chiếc bàn giấy làm từ cánh cửa của Benzos. Món sau được Jackie Bezos mua với giá 30.100 USD. Công ty quảng bá cuộc đấu giá xuyên suốt phần còn lại của Website. Nếu có người duyệt tìm các sách viết về búp bê được sưu tầm, cô ta cũng đưa cho xem danh sách những búp bê đang bán đấu giá. Những chi tiết đáng nhớ từ quá trình làm phim Titanic được đưa ra trên các trang âm nhạc và phim ảnh. Sau cùng, Amazon.com đem đến cho người bán những món sưu tập trên Website cơ hội



quảng cáo việc bán hàng của họ trên trang về sách. Một tháng nay, để cải thiện trang Web, công ty mua LiveBid.com, một công ty ở Seattle chuyên dùng công nghệ sở hữu Internet để kết nối – sống (trực tiếp) – với các nhà đấu giá đang điều hành kiểu truyền thống với những người trả giá trên toàn cầu. (Một trong những nhà đầu tư ngoại cuộc gốc tại LiveBid là Tom Alberg, giám đốc tại Amazon.com và công ty của ông là Madrona Investment Group).

Tháng Ba là tháng Bận bịu cho những cuộc đấu giá trực tuyến vốn là thể loại đang trở nên nóng bỏng trên Web. Tháng đó, eBay đạt thỏa thuận 75 triệu USD với AOL để quảng bá chính nó với công 20 triệu khách hàng; Priceline.com, là trang chuyên đấu giá vé máy bay và các phòng khách sạn, lần đầu bán cổ phiếu ra thị trường; Sharper Image, nhà bán lẻ và cung cấp catalog đồ điện tử và các món đồ loại, bắt đầu đưa ra các cuộc đấu giá những món hàng mới và dư dúng; Cyberian Outpost, nhà bán lẻ điện tử chuyên bán phần cứng máy tính ra mắt trang Web đấu giá. Thời gian trong năm trôi qua, việc kinh doanh đấu giá thậm chí trở nên cạnh tranh hơn với sức ép từ các công ty hiện hành như Yahoo!, cũng như đồng minh gồm gần 100 Website, gồm cả ba nhà

lớn nhất – MSN của Microsoft, Excite@Home, và Lycos – được gộp lại với nhau bởi Fairmarket, Inc., một công ty lập và điều hành các Website đấu giá.

Cũng trong tháng 3, Amazon.com thông báo đã mua 50% trang Pets.com, một công ty trực tuyến nhỏ đặt trụ sở tại Pasadena, California, chuyên kinh doanh các phụ kiện hiếm và được ưa thích, sản phẩm và thức ăn cho đủ loại súc vật. Thê loại thú cưng là ngành kinh doanh trị giá 23 tỷ tại Mỹ và, giống như các cuộc đấu giá, có bao nhiêu người tham gia, gồm cả Petopia.com, Allpets.com, Petsmart.com, và Petstore.com. Dù phần của Amazon.com đã giảm xuống còn 43% trước khi Pets.com lần đầu bán cổ phiếu ra công chúng vào tháng Mười Hai, công ty vẫn còn là cổ đông lớn nhất của Pets.com, nhờ vào việc đầu tư gần 58 triệu USD vào hai vòng đầu tư tài chính, theo báo cáo của hồ sơ IPO.

Doanh số quý đầu, kết thúc ngày 31 tháng 3, phát triển phi mã đến 293,6 triệu USD, là mức tăng 236% so với doanh số quý đầu năm 1997 là 87,4 triệu USD, với khoản chi cho tổ chức là 36,4 triệu USD, gồm tất cả mức dư tính một lần gộp với tất cả những cuộc thâm tóm, công ty niêm yết mức chi 61,7 triệu

USD hoặc 39 xu thâm vào mỗi cổ phiếu, so với mức chỉ 10,4 triệu trong năm trước, hoặc bảy xu thâm vào mỗi cổ phiếu. Mặc cho tất cả những thua lỗ đó, Amazon.com chạm mức 28 tỷ USD giá trị thị trường vào ngày 8 tháng GIêng và có lúc giá trị còn vượt qua Merrill Lynch & Co. và Sprint, và lớn hơn giá trị của JCPenney và K-mart gộp lại.

Cơn sốt chứng khoán Internet căng thẳng đến nỗi cổ phiếu của một công ty như Zapata chuyên sản xuất dầu cá vọt lên 23% sau khi nó tuyên bố sẽ nối kết với Website của Amazon.com. Đây chỉ là chuyện nhỏ ở thời điểm có đến 180.000 liên đới khác.

Cơn sốt chạm đến Rick Berry, nhà phân tích của J. P. Turner Co., ông này khái quát tình huống là “nhà hát của những kẻ ngớ ngẩn” và đặt ra câu hỏi hùng hồn: “Làm sao giải thích thái độ này? Đó là thói hám lợi đúng ý nghĩa trong trào nhất. Đó là lý thuyết ngốc nghếch cứ mua cổ phiếu với hy vọng có ai đó lên từ phía sau chen lên mua cao hơn.”

Cuối tháng 1 năm 1999, Amazon.com quyết định gầy vốn 500 triệu USD qua đề xuất có thể chuyển đổi thành cổ phiếu phổ thông của công ty .

Khi người bảo lãnh đứng đầu là Morgan Stanley Dean Witter & Co. tràn ngập 3 tỷ USD đặt hàng trong vòng mấy giờ đầu thông báo, Amazon.com nhanh chóng tăng con số lên 1,25 tỷ USD ( tiền gốc sẽ tăng kết tụ 4,75%, đến hạn năm 2009), biến nó thành khoản đề nghị nợ có thể chuyển đổi lớn nhất trong lịch sử Mỹ. Chứng khoán nóng nhất trên Internet đã đồng thời trở nên trái khoán nóng nhất.

Đến tháng 6, hai tháng sau khi eBay mua nhà đấu giá truyền thống Butterfield & Butterfield Auctioneers, Amazon.com đầu tư khoảng 45 triệu USD cho 1,7% vốn vào nhà đấu giá nghệ thuật quốc tế 250 tuổi Sotheby's Holdings. Hai công ty tạo nên một Website đấu giá chung gọi là Sothebys.Amazon.com, để đấu giá nghệ thuật, đồ cổ và những vật sưu tập nói chung như tiền xu, tem thư và những đồ lưu niệm Hollywood. Mặc dù giá cả của nhiều món quá thấp so với khi đem ra bán tại mỗi cuộc đấu giá truyền thống tại Sotheby, nhà đấu giá đáng tôn trọng được trang bị tốt hơn Amazon.com để chứng minh tính xác thực của các món hàng rao bán.

Đứng giữa phòng đấu giá Sotheby để thông báo cuộc ngã giá, Bezos, mặc bộ đồng phục sơ mi xanh

nhật và quần vàng nâu, cho giới truyền thông hay: “Lần gần đây nhất tôi đứng trong căn phòng này đã sáu năm. Đó chính là cuộc đấu giá về các cuộc du hành không gian Nga, tôi trả giá bộ cờ vô trọng lực và chiếc búa không nảy thật hay nhưng tôi đã mua hụt.”

Khi trang Web Sothebys. Amazon.com mở màn vào tháng Mười Một năm 1999, tại Mỹ, Anh, Đức và Canada, một số lô gồm một tranh in của Marc Chagall, một thỏi vàng thanh lý từ chiếc tàu đắm năm 1857 thời đồ xô đi tìm vàng và chiếc Volkswagen Beetle màu sắc sặc sỡ từ phim Austin Powers được đưa ra rao bán.

Đến tháng Tư, Amazon.com trả 200 triệu USD, chủ yếu bằng cổ phiếu, cho việc mua e-Niche, Inc., công ty chuyên kinh doanh qua Exchange.com. Exchange.com điều hành hai trang Web buôn bán: BiblioFind, chuyên trị đồ cổ hiếm quý hoặc sách tuyệt bản (danh mục chín triệu quyển sách của nó nhiều gấp hai lần của Amazon.com, và MusicFind chuyên về các bản thu âm và những vật lưu niệm âm nhạc. Các trang Web cung cấp nối kết Internet cho những người buôn sách cũ đang tồn tại và các cửa

hiệu của những nhà sưu tập âm nhạc để có thể lưu kho trực tuyến. Exchange.com, đặt cơ sở tại Cambridge, Massachusetts, trước đã từng được Barnes & Noble theo đuổi.

Cùng lúc đó, Amazon.com mua hai công ty nữa. Một trong hai công ty này là Accept.com đặt cơ sở tại Redwood City, California, đang phát triển phần mềm để giản tiện hóa những thương vụ giữa cá nhân với cá nhân và giữa doanh nghiệp với khách hàng trên Internet. Giá mua Accept.com bằng cổ phiếu Amazon.com theo thời giá khoảng 101 triệu USD.

Một công ty khác là Alexa Internet Co., qui mô nhỏ nhưng hấp dẫn do triết gia về Web được đánh giá cao là Brewster Kahle tạo lập. Alexa, là tên đặt theo thư viện cổ Ai Cập Alexandria, là dịch vụ lướt Web dò theo các site mà người ta đã ghé và được lập trình để đề nghị người xem về những site khác mà họ có thể quan tâm thích thú. Dù trang Alexa non trẻ chỉ có doanh thu hàng năm là 500.000 USD và con số 0 lợi nhuận, Amazon.com vẫn phải chi trả 250 triệu USD tiền cổ phiếu. Một phần giá trị của Alexa là kho dữ liệu mở rộng của nó – 13 terabytes dung lượng (tương đương 13 triệu quyển sách) đầy ắp “metadata”

(thông tin về thông tin) – về hoạt động trên Web của hàng triệu người. Dựa trên kho tàng chi tiết các thứ tìm thấy này, Amazon.com có thể dự đoán bất cứ hình mẫu hoạt động trực tuyến của các cá nhân nào. Mục đích là để có thể lường được cách tốt nhất đem đến cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ đặc biệt, đúng vào lúc khách hàng sẵn sàng mua món đồ đó. Việc mua Alexa củng cố ý nghĩ rằng Amazon.com không chỉ là doanh nghiệp mua bán mà còn là doanh nghiệp về thông tin.

Điểm này trở nên rõ ràng vào cuối năm 1999, khi Amazon.com bắt đầu chứng tỏ Alexa phù hợp như thế nào với kế hoạch chiến lược. Dùng công nghệ phát triển bởi Alexa, Amazon.com giới thiệu một phần mềm cho phép người mua hàng tìm trên Internet giá cả thấp nhất cho một món đồ – mà không phải rời trang Web nơi họ đã bắt đầu, dù đó là trang trên Amazon.com hay bất kỳ trang bán sỉ hay bán lẻ nào khác. Phần mềm được gọi là zBubbles truy tìm kho dữ liệu mông mênh của Alexa về các thông tin các Website với giá thấp nhất. Bất cứ khi nào khách hàng mua sắm tại một Website thương mại có cung cấp thông tin so sánh, một biểu tượng chữ “Z” xám đặt tại góc phải bên trên của trình duyệt đổi

thành màu vàng và chữ “z” nhỏ màu vàng xuất hiện cạnh sản phẩm. Chỉ cần nhấp vào chữ “Z” biểu tượng sẽ đưa ra ô chú dẫn cho người dùng biết nơi mua sản phẩm và cung cấp những bình luận về sản phẩm của những người đã từng mua chúng trước đó. Người dùng được thông báo rằng sản phẩm có thể tìm thấy trên Amazon.com và chỉ qua vài thao tác dễ có thể tự động mua chúng từ Amazon.com. Để giảm thiểu sự kêu ca từ các đối thủ cạnh tranh, Amazon.com giới hạn sự cài đặt của zBubbles – tiện ích có thể tải xuống từ Amazon.com và Website Alexa – chỉ với các site của các nhà sản xuất và các site cho xem trước sản phẩm chứ không với những đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

Nhiều nhà quan sát và luật sư tư quan tâm về lượng thông tin khổng lồ nhiều terabytes về thái độ người tiêu dùng đại trà mà Amazon.com đang thu thập qua Alexa. Tháng 1 năm 2000, một người kiện lên tòa San Francisco cáo buộc Alexa bí mật trích xuất thông tin cá nhân và gửi nó cho Amazon.com mà không có sự đồng ý của ông ta. Cũng khoảng thời gian đó, Richard M. Smith, một nhà tư vấn an ninh mạng, khiếu nại Amazon.com lên Ủy ban Thương mại Liên bang, buộc tội Amazon.com đang thu thập



nhiều thông tin về cá nhân khách hàng hơn mức mà công ty đã thông báo. Mọi quan tâm về việc thu thập tất cả những dữ liệu này được chia sẻ bởi Brewster Kahle, sáng lập viên Alexa, người thừa nhận “nó khiến tôi sợ hãi giật mình thức dậy giữa đêm khuya. Tôi lo bởi mình biết quá nhiều.” Rõ ràng đây là vấn đề Bezos sắp phải đương đầu nếu anh hy vọng duy trì lòng trung thành của nền tảng khách hàng.

Một sách lược Bezos học từ Microsoft là đi mua những gì anh không thể tạo dựng. Anh từng muốn có Blue Mountain Arts, công ty chuyên về thiệp trực tuyến, song những tiếp cận của anh đều bị từ chối. Thật khó bỏ qua Blue Mountain, 12 triệu khách thăm biến nó thành trang Web thứ 13 được viếng nhiều nhất trên mạng vào tháng Ba năm 1999 (Amazon.com đứng 15). Đến tháng 4, khi những nỗ lực mua Blue Mountain thất bại, công ty mở thêm tính năng Amazon.com Cards, một dịch vụ điện tử về thiệp với 800 mẫu khác nhau theo 45 thể loại. Sao chép ý tưởng của Blue Mountain, Amazon.com gửi mail các tấm thiệp đến người có nhu cầu, rồi người này sẽ kết nối với trang Web chuyên giao tấm thiệp. Thiệp mừng tiếp tục trở nên điểm cạnh tranh nóng bỏng khác trên Internet. Vài tháng sau khi

Amazon.com ra mắt dịch vụ thiệp mừng, American Greetings cho hay sẽ trả cho AOL 100 triệu USD trong năm năm để cung cấp thiệp mời qua các Website trực tuyến của AOL.

Đến tháng 5, Amazon.com mua 35% vốn của HomeGrocer.com, với giá 42,5 triệu USD tiền mặt. Thương vụ được giữ bí mật cả tháng bởi HomeGrocer sợ rằng sự quảng bá có thể tạo nhiều giao dịch trao đổi khiến Website bị nghẽn. Điều này đã xảy ra với drugstore.com, trang Web này đã phải đóng cửa ba ngày bởi không thể giải quyết dòng thác khách thăm. Các nhà đầu tư tại HomeGrocer.com gồm cả Tom Alberg, cũng như cựu đồng nghiệp của Alberg tại McCaw Cellular là Jim Barksdale, cựu giám đốc điều hành của Netscape.

Khoảng tháng Bảy năm 1999, người dùng đăng nhập vào trang “Welcom” của Amazon.com không còn tìm thấy hiệu sách trực tuyến, mà đúng hơn là cửa hiệu trực tuyến bán sách, nhạc, video, thẻ điện tử, các món đấu giá và những thứ thêm vào mới nhất như đồ chơi và tiêu dùng điện tử (gồm máy ảnh, thiết bị chơi nhạc kỹ thuật số và máy thu hình).

Đồ điện tử và đồ chơi thực sự là sự mở rộng thành Gift Center của Amazon.com, tiện ích khai trương vào tháng Mười Một năm 1998. Gift Center bao gồm dịch vụ gọi là Gift-Click, giống hệt dịch vụ mua sắm 1-Click. Với khách hàng đã đăng ký số thẻ tín dụng, họ chỉ cần chọn quà, nhập địa chỉ của người nhận quà và nhấp “go.” Amazon.com liên hệ người nhận quà và hỏi xem quà sẽ được gửi về đâu.

Đưa ra nhiều món đồ điện tử với mức 10 đến 20% thấp hơn bảng giá, Amazon.com được xem như cửa hàng bán rẻ nhất trên mạng. Công ty dự định người tiêu dùng sẽ trả thêm một ít vì những thông tin hữu ích về sản phẩm, gồm cả những bài miêu tả viết bởi nhóm 10 copywriter trong lãnh vực đồ điện tử và sáu người về đồ chơi thuộc biên chế công ty. Một tính năng cũng rất dễ thương: khách hàng có thể nghe thử tiếng đồ chơi kêu để chắc rằng nó không bị chướng.

Dĩ nhiên Amazon.com giới khuyến mãi đã đưa ra một số đề xuất rất thú vị với khách hàng trên mạng. Khách mua sắm vào trang Web đồ chơi được đề nghị nhận món quà 100 USD để giúp xây dựng trang Web. Họ được khuyến khích cho ý kiến phản hồi nhận xét về sản phẩm và đánh giá các món đồ

chơi dựa trên căn bản tiêu chuẩn: giá trị giải trí, giá trị giáo dục và độ bền. Amazon.com tổ chức cuộc thi gọi là Toy Quest (Truy tìm đồ chơi), mời trẻ em viết một đề nghị 200 từ cho việc thiết kế mẫu đồ chơi mới, và Amazon.com hứa rằng nó sẽ tạo mẫu và bán hai mẫu đứng đầu trong mùa Giáng Sinh 2000, và sẽ trả người thiết kế 10.000 USD cộng thêm 7% lợi nhuận bán hàng.

Với nước đi xâm nhập lãnh vực đồ chơi điện tử, người ta hầu như không nhận ra là vào tháng Bảy Amazon.com mua 49% quyền sở hữu Gear.com, một nhà bán lẻ chiết khấu đồ thể thao trên mạng, trang này đưa ra các món hàng dọn kho hay sản xuất thừa còn mới nguyên trong bao bì gốc giảm giá từ 20 đến 90%.

Doanh số tiếp tục tăng cao đồng hành với những chi phí. Khi quý 2 kết thúc vào ngày 30 tháng Sáu, công ty có doanh số lên đến 314 triệu USD, tăng 171% từ con số 116 triệu USD trong cùng kỳ năm trước. Nó có 10,7 triệu khách hàng, so với 3,1 triệu trong năm trước. Cộng thêm các chi phí mua lại công ty và khoản chi trả trước đây, Amazon.com báo cáo đã chi 82,8 triệu USD, hoặc 51 xu / cổ phiếu,

so với mức chi 17 triệu USD hay 12%/cổ phiếu cùng kỳ năm 1998. Gộp tất cả các khoản chi, Amazon.com mất 138 triệu USD, hay 86 xu/cổ phiếu sụt giảm, so với 22,6 triệu USD, hay 15 xu một cổ phiếu. Lãi ròng giảm khoảng 5% vì chiết khấu cao, gồm cả việc tạo cơ hội cho người lần đầu mua sách bán chạy với giá 1 penny.

Tháng 9, trong nước đi dành thị phần của ngành kinh doanh đăng kí quà tặng trị giá 17 tỉ một năm, công ty mua 20% vốn của Della & James, một công ty đăng ký quà cưới trên Internet đã đổi thành dịch vụ phục vụ mọi nhu cầu về quà tặng. Hai công ty lập tức hợp sức với những kết nối Website của nhau. Với sự sát nhập của Amazon.com người dùng Della & James có thể mua sách, nhạc, đồ chơi và những sản phẩm khác của Amazon.com khi đăng ký mua quà sinh nhật hoặc những dịp khác sau khi người mua chọn những món quà này, họ được dẫn thẳng đến các trang sản phẩm của Amazon.com. Amazon.com là một phần của nhóm đầu tư 45 triệu USD tại Della & James có các nhà đầu tư khác gồm các nhà bán lẻ như Neilman Marcus Group, Williams-Sonoma và Crate & Barrel (tất cả các đối tác hiện hữu của Della & James) cùng các hãng đầu tư mạo hiểm Kleiner

Perkins Caufield & Byers và Trinity Ventures.

Đến tháng Mười, Amazon.com trở nên nhà bán lẻ lớn đầu tiên giới thiệu những thứ không dây trên Internet thông qua điện thoại không dây, thiết bị cầm tay và những đồ dùng không phải máy tính cá nhân khác. (Các cổng thông tin như Yahoo! và American Online đã có những trang Web chuyên về thiết bị cầm tay). Dưới tính năng khởi xướng gọi là “Amazon.com Anywhere,” Amazon.com điều chỉnh hình thức và đơn giản hóa trang Web. Đồ họa và văn bản được tính toán sao cho dễ tải nhanh hơn và lướt dễ dàng hơn đối với các thiết bị Internet không dây và không phải là máy tính cá nhân vốn thiếu sức mạnh của các máy tính cá nhân đủ công năng.

Người dùng hài lòng ngay đã truyền năng lượng cho dự án này: “Nếu người tiêu dùng đang trong xe và nghe bài hát họ ưa thích, họ có thể tìm và mua nó,” – Warren W. Adams, giám đốc phát triển sản phẩm của Amazon.com nói. “Trong ý nghĩ chúng ta, đây là cái máy tính tiền trong túi mọi người.”

Amazon.com Anywhere, được thông báo ra mắt cùng ngày 3Com Corporation tung ra phiên bản mới

nhất của thiết bị cầm tay nối kết Internet có tên Palm VII, thiết bị này thông báo cho người đấu giá trên Amazon.com biết khi nào và có ai trả cao hơn một món đồ đặc biệt nào đó. (eBay đã đưa ra dịch vụ nhắn tin như thế cho khách hàng). Hầu hết các việc phát triển Website và những phần mềm dùng cho các máy chủ chuyên biệt được thực hiện bởi Convergence, một công ty đặt tại Atlanta, Georgia, mà Amazon.com đã mua hồi tháng Tám năm 1999 với giá 20 triệu USD.

Tháng Mười Một năm 1999, Amazon.com ký một thỏa thuận tiếp thị năm năm với Nextcard, Inc., một công ty cung cấp thẻ tín dụng trực tuyến, để giao các tài khoản thẻ tín dụng đồng thương hiệu xuất xứ từ một Website đặt hàng riêng. Nextcard đồng ý trả cho Amazon.com khoản phí gốc cho mỗi tài khoản thẻ tín dụng đồng thương hiệu cũng như kèm thêm khoản đền bù, bao gồm phí làm mới cho mỗi tài khoản. Căn cứ các điều khoản thỏa thuận, Nextcard trả 85 triệu USD cho Amazon.com, còn dự trù trả thêm đến 17,5 triệu USD nữa, dựa trên con số tài khoản thẻ tín dụng gốc. Amazon.com cũng phải trả 22,5 triệu USD lấy 44 triệu cổ phiếu phổ thông của Nextcard, với giá mỗi cổ phiếu là 39,20 USD cho 8%

quyền sở hữu, theo như báo cáo của Nextcard khi lần đầu bán cổ phiếu ra thị trường. Thỏa thuận với Nextcard mang đến cho Amazon.com thêm phương cách thu hút doanh số từ cơ sở khách hàng của nó.

Amazon.com chấm dứt quý ba với khoản chi 197 triệu USD trên doanh số 356 triệu USD. Năm trước nó đã chi 45 triệu USD trên doanh số 154 triệu USD. Chi phí gồm 111 triệu USD cho khoản phải trả một lần liên quan đến việc mua lại công ty khác, đầu tư và đền bù cổ phiếu. Ngoài những khoản này, công ty chi cho cơ sở điều hành mất 26 xu một cổ phiếu. Về mặt tích cực, Amazon.com đã có 13,1 triệu tài khoản khách hàng, gấp gần ba lần tổng số một năm trước đó. Những đơn đặt hàng quay lại tổng số lên 72% trong kinh doanh, tăng so với 70% trong quý 2.

## **ZSHOPS**

Tất cả những cuộc thâm tóm và sáp nhập nhằm dọn đường cho thông báo lớn nhất trong năm của công ty. Vào một ngày tháng Mười Một ở New York, Jeff Bezos bước lên bục cao trước căn phòng Versailles tại khách sạn Sheraton Hotel. Năm nhóm phóng viên truyền hình thu lấy từng lời của anh, anh



nói với cử tọa: “16 tháng trước Amazon.com là nơi quý vị có thể tìm thấy sách. Ngày mai, Amazon.com sẽ là nơi quý vị tìm thấy mọi thứ, với một chữ A hoa.” Với lời tuyên bố đó, Bezos giới thiệu zShops là phó buôn bán trực tuyến của Amazon.com. Joel Spiegel, phó giám đốc kiêm quản lý chung của zShops, cho hay cái tên được trích từ “z (zero) là không phiền nhiễu, không rủi ro và danh mục chọn từ A tới Z.”

Hầu như mọi người – từ tu viện Spencer Abbey Trappist bán trà và mút nhà làm đến Office Max bán đĩa mềm và tủ đựng hồ sơ – đều có thể đặt cửa hiệu trên Amazon.com, và bán hầu hết mọi thứ (trừ vũ khí, sinh vật sống, phim khiêu dâm và thuốc lá) và ra mắt trước 12 triệu khách hàng của công ty. Người bán có thể đưa ra danh sách đến 3000 món trên zShops. Công ty đặc biệt quan tâm đến những người bán những món hàng bất tiện hơn là những thứ họ có thể mua bất cứ nơi đâu. Ví dụ trong một lúc cao hứng Bezos đưa ra món ăn pha trộn gà, vịt và gà tây với cái tên ngọt ngào “turducken.”

Phí gia nhập cho người bán mỗi tháng là 9,99 USD, cộng thêm hoa hồng từ 1 đến 5 %. Mỗi danh mục chữ đậm giá 2 USD, nhấn mạnh vào một chủng

loại đã cho là 14,95 USD mỗi danh mục và trưng bày trên trang chủ Amazon.com là 99,95 USD mỗi danh mục. Đối với phần trăm của việc mua bán, bất kỳ cá nhân hay nhà buôn nào cũng có thể dùng dịch vụ mua sắm 1-Click cho việc chuyển hàng và các thông tin tín dụng lưu trong ngân hàng dữ liệu của Amazon.com. Amazon.com tính tiền vào thẻ tín dụng và ứng trước tiền trực tiếp vào tài khoản của người bán. Để tạo thuận tiện mua bán giữa người mua và những nhà buôn không chấp nhận trả qua thẻ tín dụng, Amazon.com đưa ra dịch vụ gọi là Amazon.com Payments. Dịch vụ này miễn phí cho người mua và người bán mất 60 xu cho mỗi cuộc giao dịch, cộng thêm 4,75% giá món hàng bán được.

Cũng lạ, ý tưởng zShops là bước thụt lùi so với mô hình kinh doanh bán hàng trên Web của Amazon.com mà không gây phiền toái cũng như chi phí cho việc lưu kho. Với khu phố buôn bán trực tuyến chất đầy 500.000 sản phẩm – gồm sách, nhạc, đồ chơi, đồ điện tử, video – Amazon.com giới thiệu gấp bốn lần nhiều hơn các món hàng so với các dây chuyền bán lẻ truyền thống “nồi đồng cối đá” như Kmart Corp và Target. Bằng việc môi giới số cử tọa toàn cầu với các nhà buôn nhỏ lẻ cá nhân,

Amazon.com đã tăng chất “kết dính” trong giao dịch; có khối lý do để lưu luyện không rời Website này.

Nếu khách hàng không tìm được thứ mình cần từ Amazon.com hay bất cứ thứ nào của zShops, người này sẽ tìm thấy nó mà không phải chịu chi phí, bằng cách lục lợi trang Web với dịch vụ All – Products Search của Amazon.com. Biết rằng cỗ máy tìm kiếm thường sẽ đưa khách hàng đến với cạnh tranh, Bezos nói: “Trong các ngành hàng chúng tôi đang bán trực tiếp, nếu chúng tôi không cạnh tranh được thì không nên đứng chắn đường của khách hàng. Chúng tôi không thực sự quan tâm sẽ bán gì qua zShops, hoặc bán thứ gì trực tiếp; với chúng tôi nó có vẻ mang tính hình thức. Bạn không thể tự mình bán được mọi thứ, bạn cần gắn kết với các thành phần thứ ba.”

Tất cả những điều này ảnh hưởng thế nào đến dịch vụ khách hàng được phô trương của Amazon.com? Qua việc lôi kéo tất cả những người bán hàng đó, Amazon.com mở ra khả năng tự gây phương hại đến thương hiệu và uy tín dịch vụ của nó. Rõ ràng nếu người bán – người chịu trách nhiệm vận chuyển và chất lượng sản phẩm – không hiệu quả

hoặc không trung thực, khách hàng chắc chắn sẽ đổ tội lên đầu Amazon.com. Vì có hạn chế trình diễn zShops nhiều nên Amazon.com dựa trên xếp loại đánh giá và phê bình của khách hàng được đưa lên Website nhằm lược bỏ những gì kém cỏi. Khách hàng được bảo hiểm tới 250 USD cho mỗi lần giao dịch với zShops, 1000 USD nếu sử dụng dịch vụ xử lý tín dụng của Amazon.com Payments.

Giống như tất cả những doanh nghiệp mới khác vào cuộc năm 1998 và 1999, các cổng mua bán không giới hạn đã chật chội và càng lúc càng nhiều cạnh tranh bao gồm AOL, Yahoo!, Alta Vista, Ebay, iMall của Excite@Home và hàng chục công ty nhỏ hơn tạo nên liên minh các cửa hàng đa dụng. Song zShops không chỉ biết bán hàng, nó còn mang tính cách của Amazon.com tiếp tục thu thập những thông tin giá trị về thói quen mua sắm cá nhân cũng như sản phẩm được chuộng nhất để cuối cùng chính Amazon.com có thể tự quyết định có bán hay không. Với tất cả dữ liệu Amazon.com sở hữu, và với ảnh hưởng vươn xa của nó trên Internet, người ta có thể hình dung Amazon.com kiếm thêm doanh số từ những nhà sản xuất sẽ trả một khoản phí để thử nghiệm tiêu thụ những sản phẩm mới trên Internet.

Đến tháng Mười Một, Amazon.com còn đưa thêm dụng cụ video games, phần mềm và quà tặng vào các tính năng sản phẩm cũng như thẻ tín dụng đồng thương hiệu với Nextcard Inc., một liên kết dự tính sẽ mang lại cho Amazon.com 150 triệu USD phí thu trong năm năm. Một phần của việc kinh doanh dụng cụ có liên quan thương vụ mua lại Tool Crib of the North, là danh mục hàng bán chiết khấu qua các mail đặt hàng có Website riêng. Cũng trong tháng đó, Amazon.com mở rộng sang các hàng hóa xa xỉ khi trả 10 triệu USD để mua 16,6% quyền sở hữu tại Ashford.com, nơi bán đá quý và sản phẩm da thuộc trực tuyến và mở rộng danh mục đồ chơi qua việc thu tóm Back to Basics Toys, Inc., là nhà bán lẻ gắn chặt với Internet và đặt hàng qua mail chuyên về các đồ chơi cổ điển.

## **CÁC TRUNG TÂM PHÂN PHỐI**

Công ty luôn nắm quyền kiểm soát quy trình đặt hàng và vận chuyển sẽ sắp xếp ra sao với số hàng lưu kho? Phát biểu vào tháng Chín năm 1999 tại Hội nghị Nghiệp đoàn Bán lẻ tại Philadelphia, Mary Morouse, phó giám đốc phụ trách bán hàng của Amazon.com nói: “Đây là chặng quan trọng trong

bước phát triển của chúng tôi và của Internet nhằm phục vụ khách hàng từ lúc bắt đầu cho đến kết thúc. Khả năng hiểu thấu từng bước của quá trình và cho khách hàng của chúng tôi hình dung được gói dịch vụ của họ đang ở đâu trong hệ thống của chúng tôi là rất quan trọng.” Cô nói thêm là Amazon.com không muốn chia sẻ nguồn tài nguyên với công ty khác bởi, vào những lúc bận rộn như mùa tặng quà, có ai đó sẽ quyết định phải ưu tiên chuyển hàng cho ai trước. Thành thử phải quyết định đặt thêm nhà kho trên cả nước và biến chúng thành tính năng ưu việt xứng với sự thành đạt của công ty được thiết kế đặc biệt cho thương mại Internet. Sau hết, đó chính là lý do Bezos tuyển dụng Richard Dalzell, Jimmy Wright, và một loạt cựu nhân sự của Wal-Mart.

Đến tháng 1, công ty thuê một nhà kho phân phối rộng gần 200.000 mét vuông cách 30 dặm về phía Tây Reno ở Fernley, Nevada. Trung tâm phân phối thứ ba của Amazon.com rộng gấp đôi hai nhà kho tại Seattle và Delaware gộp lại, và tăng tốc giao hàng đến các thành phố miền Tây và Tây Nam. Fernley hóa ra là cơ sở đầu tiên của mấy cơ sở – tổng cộng hơn 1 triệu mét vuông của không gian kho – dự định mở tại Coffeyville, Kansas; McDonough,

Georgia; và Campbellsville và Louisville, Kentucky, với chi phí chừng 200 triệu (cộng với 300 triệu cho khâu hoạt động chuyên hàng). Bezos nửa đùa gọi nó là : “Cơ sở xây dựng trong thời bình” lớn nhất trong lịch sử nhà kho và cơ sở phân phối; ít nhất đó là một trong những nỗ lực mở rộng lớn nhất được thực hiện bởi một công ty trong vòng một năm trời. Dù chiến lược của Bezos mạo hiểm và tốn kém, chính kiểu tính toán đánh bạc đó sẽ tiết kiệm tiền về lâu dài cho Amazon.com, là công ty giao hơn 60% sản phẩm của nó thông qua bưu điện Mỹ.

Việc đặt thêm những trung tâm phân phối này có đi ngược lại mô hình kinh doanh ban đầu không? Về mô hình kinh doanh ban đầu thì có. Về mô hình kinh doanh đã thay đổi khi Bezos quyết định phát triển thần tốc thì không. Amazon.com luôn có trong tay sổ sách trong chính những nhà kho của nó và Bezos tin rằng qua việc sở hữu nhiều nhà kho như thế – không gian có thể chứa 15 tỉ USD hàng hóa – anh sẽ có thể sẽ duy trì dịch vụ khách hàng với tư cách là công ty phát triển siêu thần tốc.

**BEZOS – NHÀ TUYỂN TRẠCH**

Đề lo được việc mở rộng phi thường đó, Bezos cần thuê những nhà điều hành kinh nghiệm không bị choáng ngợp bởi quy mô công việc. Để có thể phối hợp bằng thông kiểu mẫu điều hành/ quản lý mà công việc đòi hỏi, anh dùng vẻ dễ thương, hấp dẫn và quyền lực để thuyết phục.

Đến tháng 6, Joseph Galli, cựu giám đốc của Worldwide Power Tools và Accessories của Black & Decker đã đồng ý trở thành giám đốc và sếp điều hành tại Frito – Lay North America Division của PepsiCo. Điều đó không ngăn Bezos mời Galli làm giám đốc thứ nhất và sếp điều hành của Amazon.com. Dù không quan tâm song Galli vẫn đồng ý dùng cơm trưa với Bezos. Như Joy Covey khám phá ra khi Jeff Bezos đã mời ai dùng cơm trưa thì kể như xong. “Chúng tôi đúng là đồng khí tương cầu,” – Galli nói : “Được lời như cởi tấm lòng, tôi trò chuyện 10 tiếng đồng hồ với Jeff.” Galli gọi cho Frito–Lay và nói đừng bận tâm. “Bezos là người nhìn xa. Anh thay đổi thế giới, làm nên lịch sử,” – Galli nói. “Tôi tin mình có được người thầy tuyệt nhất trần đời. Ngồi tại bàn với Jeff và học về Internet thật tuyệt vời.”



Galli cũng bị mê hoặc khi được phép mua 2 triệu cổ phiếu của Amazon.com trong vòng 20 năm (giá 113,625 USD/cổ phiếu) và 5 triệu thưởng thêm nếu gia nhập công ty, theo một báo cáo với Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái. Anh đủ tư cách nhận 3 triệu USD đầu tiên sau một năm phục vụ và 2 triệu còn lại sau hai năm phục vụ. Lương căn bản của anh là 200.000 USD mỗi năm. Amazon.com đảm bảo rằng bất luận điều gì xảy ra với Galli, thu nhập trong 10 năm đầu với Amazon.com sẽ không dưới 20 triệu USD. Nếu thu nhập thực tế của anh không lên đến 20 triệu USD, công ty sẽ trả phần chênh lệch bằng tiền mặt.

Đến tháng 9, Bezos tuyển dụng Warren Jenson của Delta Air Line làm phó giám đốc cấp cao và giám đốc tài chính. Jenson là giám đốc tài chính của Delta từ tháng Tám năm 1998, sau khi làm việc sáu năm cho bộ phận tin tức NBC của General Electric. Anh kế tục Joy Covey, người được bổ nhiệm làm giám đốc chiến lược vào tháng 4.

Tuần lễ trước khi tuyển Jenson, Amazon.com thu nạp Jeffrey Wilke của AlliedSignal làm phó giám đốc/phụ trách chung các chiến dịch và đảm nhận hầu

hết nhiệm vụ của giám đốc hậu cần Jimmy Wright đã từ nhiệm. Wilke từng chịu trách nhiệm trực tiếp 15 nhà máy và trung tâm phân phối của AlliedSignal tại Mỹ, châu Âu và châu Á. Sự từ nhiệm bất ngờ của Wright vào tháng Chín buộc phát ngôn viên của Amazon.com thừa nhận rằng công ty gặp vấn đề trong các kế hoạch mở rộng. “Đây là chuyện phức tạp và thách thức. Tất cả là do điều hành,” – một phát ngôn viên của Amazon.com cho biết.

Cùng gia nhập công ty là Ben Slivka, được nhiều người đánh giá là giám đốc điều hành đồng cảm nhất với Microsoft trong việc nhận ra tầm quan trọng của Internet. Slivka, cựu chiến binh 14 năm của Microsoft gần đây nhất đã phục vụ với tư cách là giám đốc phụ trách chung tại bộ phận khách hàng và tiêu dùng của Microsoft, nơi anh làm việc về trình duyệt Internet Explorer. Tại Amazon.com anh trở thành giám đốc công nghệ thông tin, tập trung vào phát triển sản phẩm và dịch vụ, giúp hình thành và phát triển văn hóa tương hợp.

Bezos tiếp tục mở rộng bằng thông điều hành của Amazon.com. Song, dù có thêm bao nhiêu người, anh vẫn là người quan trọng nhất, là trái tim,

linh hồn và khối óc của công ty, với tâm nhìn và cá tính xốc công ty tiến bước. Các lối đi và tường của mọi phòng ban phân phối của công ty treo đầy những câu trích lớn cỡ pa-nô của tổng giám đốc Jeff như: “Viễn cảnh của chúng ta là sẽ trở thành công ty chú trọng khách hàng nhất thế giới. Nơi mọi người đến tìm và khám phá bất cứ thứ gì mà họ có thể mua trực tuyến,” và sáu giá trị cốt lõi của công ty: “Nổi ám ảnh khách hàng, làm chủ, năng động, căn cơ, đặt yêu cầu cao và cạnh tranh.” Bởi anh là động lực cốt yếu của đội quân bao la gần 5000 nhân viên của Amazon.com, đài phát thanh nội bộ là Radio Amazon, phát băng thu những cuộc thảo luận của anh về kế hoạch công ty và câu phương châm của công ty mà anh lặp đi lặp lại: “Làm việc tích cực, vui vẻ và làm nên lịch sử.”

## **NHỮNG LỖI LÀM TRONG QUAN HỆ CÔNG CHÚNG**

Dù Bezos và Amazon.com rất xuất sắc trong việc vận dụng giới truyền thông, năm 1999 công ty đã phạm một số sai lầm sâu sắc khi bắt đầu xa rời ý tưởng đã được sắp xếp cẩn thận về một “cộng đồng” trực tuyến những người yêu sách. Song mỗi lần họ

gặp rắc rối, công ty vẫn có thể xua tan vấn đề bằng một loạt thành tích kiểm soát thiệt hại mẫu mực.

Bước sai lầm đầu tiên xảy ra vào tháng 1, khi Doreen Carvajal, người phụ trách ngành công nghiệp xuất bản sách của tờ *New York Times*, đưa một bài lên trang nhất cho rằng Amazon.com buộc các nhà xuất bản phải trả tới 10.000 USD để được giới thiệu trên trang chủ của nó. Với giá đó, tác giả phải được giới thiệu sơ lược tiểu sử hoặc phỏng vấn, và đủ tiền để “được các bài xã luận điểm sách của Amazon.com giới thiệu đầy đủ.” Quả thật công ty đã bắt đầu một dịch vụ vào mùa hè 1998 ở mức độ khiêm tốn hơn, khi tính giá 500 USD để đưa một tựa sách lên danh sách “Chúng ta sẽ đọc gì” trong vòng hai hay ba ngày. Lúc đó Bezos nói: “Nếu nhà xuất bản X đưa ra mức thỏa thuận [về một tựa sách mới] tốt hơn nhà xuất bản Y, và chúng ta dự đoán khách hàng sẽ thích cả hai quyển như nhau song chỉ có cơ hội cho một quyển thôi, vậy hãy giới thiệu quyển chúng ta kiếm được nhiều tiền hơn.”

Ví dụ, theo tài liệu nội bộ do Carvajal tiết lộ, Scribner trả 10,000 USD cho quyền tiểu thuyết *Túi xương* của Stephen King, để có được vị trí nổi bật

trên trang “Bestseller” của Amazon.com, cùng với tiêu sử tóm tắt của tác giả và được đưa vào danh sách “Sẽ thành công lớn.” Thêm nữa, quyển sách được đưa vào danh mục theo thể loại, một e-mail được quảng bá gửi đến cho những người đã từng mua sách của King từ Website, một e-mail lưu ý “Chưa xuất bản” được gửi trước khi sách xuất bản, một thông báo “đếm ngược ngày ra mắt” được kèm theo trên trang chủ, và một thông báo độc giả có thể mua sách sau đó cũng được đưa lên trang chủ. Kiểu đưa vào vị trí nổi bật đó là chuyện bình thường ở các hiệu sách lớn, nơi các nhà xuất bản trả tiền để sách của họ được đưa vào các hình thức trưng bày tại tiệm và quảng cáo phối hợp. Song Amazon.com, với “mục tiêu vì người tiêu dùng,” khuyến khích cộng đồng, hình ảnh người yêu sách, dường như đã tự đưa mình lên tiêu chuẩn cao hơn.

Khi Carvajal chất vấn Amazon.com về dịch vụ này, Mary Morouse, phó chủ tịch phụ trách bán hàng, thừa nhận công ty e ngại rằng “chúng tôi có cảm giác như mình đang bán các vị trí,” song cô cho là Amazon.com cảm thấy vấn đề đã được giải quyết nội bộ bởi các biên tập viên có trách nhiệm phụ trách các thể loại cụ thể từ chối đưa vào các sách họ thấy là

không xứng đáng. Và lại, họ không lưu ý người mua rằng vị trí đó có được là nhờ phải trả tiền. “Tôi nghĩ gắn thêm nhiều chi tiết chỉ làm người ta dễ bị sao nhãng,” – Morouse nói. “Và như vậy cũng rườm rà quá. Kinh nghiệm của người tiêu dùng quả là trong treo và tôi muốn giữ nó trong treo như vậy.”

Nhưng sau hai ngày chịu dư luận tiêu cực, những lời phê bình trách móc từ những người cạnh tranh, luật sư khách hàng và những người bán sách độc lập, và khách hàng e-mail đến than phiền (chuyện “căng thẳng hầu như thật bất ngờ,” – một phát ngôn viên của Amazon.com nói), công ty xem lại chương trình, hứa sẽ công bố khi các nhà xuất bản trả phí cho một chỗ giới thiệu đặc biệt. Bezos phải đứng ra trả lời trước báo chí. “Chúng tôi có ban biên tập sách trực tuyến và không trực tuyến đồng đẳng nhất, và đối với một quyển sách không đạt chuẩn của chúng tôi, không số tiền nào có thể buộc được chúng tôi giới thiệu nó,” – anh nói. Chứng tỏ tài xoay sở, Bezos cho rằng Amazon.com phải quyết định tiết lộ tất cả những thỏa thuận quảng bá sách có trả tiền như vậy là “đột phá với quy tắc tiêu chuẩn của ngành công nghiệp” và rằng “chúng tôi tin mình là nhà bán lẻ đầu tiên niêm yết thông tin này cho người tiêu

dùng và hy vọng nó sẽ khởi đầu cho một khuynh hướng.” Anh thêm rằng Amazon.com “là một cửa hàng dựa trên Web với một cộng đồng thực thụ của những người yêu sách,” “được duy trì ở tiêu chuẩn cao hơn những nhà sách truyền thống. Và bạn biết không? Đây đúng là điều phải lẽ.” Với lời phát biểu đó, anh nhanh chóng trực diện vấn đề, chuyển từ thái độ “úi dà, chúng ta bị bắt thóp” thành “Hãy tham gia cuộc thánh chiến nhằm thông tin đầy đủ cho khách hàng.”

Glenn Fleishman, là cựu giám đốc phụ trách thư mục, cho hay bạn bè của anh tại Amazon.com bị “sốc” bởi bài báo trên tờ *New York Times*. “Đây là lần đầu tiên Amazon.com làm điều họ nói ‘đây là những gì còn lại mà ngành công nghiệp thực hiện, và đây là điều của chúng tôi sẽ làm,’ thay vì thực hiện những gì họ cho là tốt nhất cho công ty. Amazon.com bị trách cứ bởi họ là phương tiện đánh giá phê bình mà mọi người tin cậy. Ranh giới ấy đã bị xâm phạm.”

Amazon.com còn vượt quá lần ranh vào tháng Tám khi giới thiệu một dịch vụ mới gọi là “Vòng quay mua sắm.” Công năng này được thiết kế để giúp người

mua tìm thấy 10 sản phẩm “nóng” nhất trên 3000 thành phố, trường đại học khác nhau và đủ các nơi làm việc công cũng như tư (Danh sách được lên theo nhóm các tổ chức, không theo cá nhân). Chẳng hạn vào tháng Tám năm 1999, quyển sách bán chạy nhất trong các nhân viên thuộc Walt Disney Company là *Điều Corndogs trong đêm: Đánh thức tinh thần sáng tạo của bạn*. Kết quả Amazon.com phải trao đổi qua lại về những sản phẩm bán chạy với mã số bưu điện và địa chỉ e-mail của người mua. Công nghệ “ái lực theo nhóm” được tạo bởi PlanetAll, là công ty Amazon.com đã mua lại năm 1998. Với một số người điều này nhắc tới chuyện đáng ngại là Amazon.com nắm được bao nhiêu dữ liệu về thói quen mua sắm của 12 triệu khách hàng của nó.

Song Paul Capelli, một phát ngôn viên của Amazon.com xem đó là “vui vẻ. Mọi người biết người khác đang mua gì.” Anh nói thêm là nếu các công ty than phiền về các kết quả, Amazon.com sẽ xóa chúng khỏi danh sách. Khi Deirdre Mulligan, tư vấn viên của Trung tâm vì Dân chủ và Công nghệ, một tổ chức vì quyền tự do công dân tại Washington, D.C., phát biểu trên tờ *Los Angeles Times*: “Điều này sẽ gây bối rối hợp lẽ cho những doanh nghiệp quan ngại



về những gì nhân viên mua sắm có thể khiến mọi người biết về họ.” Capelli đáp lại: “Đối với tôi, thật hoang tưởng khi cho rằng người ta không muốn người khác biết họ mua loại video nào.”

Song trong ngày hôm sau công ty xoay chiều, thông báo là sẽ để các cá nhân và công ty rút lại các dữ liệu về họ khỏi các dạng sách nặc danh. “Sự riêng tư là điều tôi quan trọng với khách hàng và với chúng tôi,” – Warren Adams, giám đốc phát triển sản phẩm nói. Trong khi tuyệt đại những phản hồi từ khách hàng cho thấy “Vòng quay mua sắm” được đón nhận nồng nhiệt và rất hữu ích ... một số người tiêu dùng lại tỏ ra quan ngại, cho nên chúng tôi sẽ để mọi người tự quyết định theo cá nhân.”

Một trong những công ty từ chối là IBM. Thực ra yêu cầu đưa ra từ chính giám đốc IBM Louis Gerstner Jr, người trung cầu nhân viên của mình xem họ có muốn tẩy chay Amazon.com không. Vài giờ sau, 5000 nhân viên IBM trả lời: 95% muốn rút khỏi chương trình. Sau đó Gerstner gửi một tin nhắn riêng tư nhưng nghiêm khắc về tính riêng tư: “Tôi chắc chắn sẽ không lên lớp anh về cách điều hành công ty, song tôi khẩn thiết đề nghị anh xem xét vấn

đề hết sức hệ trọng này.”

Chẳng bao lâu sau vụ lùm xùm này, tờ *Seattle Weekly* hướng mũi dùi về Amazon.com, khi nó phân tích việc nhân viên Amazon.com sử dụng Website của tờ *Weekly* là [www.seattleweekly.com](http://www.seattleweekly.com). Hóa ra bài yêu thích nhất được người của Amazon.com tải xuống từ trang *Weekly* là “Tôi đã thoát khỏi Amazon.cult (cult: giáo phái) như thế nào,” một bài viết cay độc do Richard Howard, một nhân viên thuộc bộ phận dịch vụ khách hàng Amazon.com, viết. Mục được yêu thích khác của Website *Weekly* là “Hãy giúp những người được săn tìm.”

Dù chính sách về tính riêng tư của Amazon.com tuyên bố rằng “không mua bán hay cho người khác thuê thông tin riêng của bạn,” nó cũng nói rõ: “Có thể chúng tôi sẽ làm điều đó trong tương lai với các thành phần thứ ba đáng tin cậy, nhưng bạn có thể bảo chúng tôi đừng làm thế qua việc gửi một tin nhắn để trông qua e-mail cho [never@amazon.com](mailto:never@amazon.com).”

Thất bại lớn trong quan hệ công chúng lần ba xảy ra khi công ty bị kiện vì xâm phạm nhãn hiệu đăng ký liên bang. Đây là một hiệu sách ủng hộ phụ

nữ bình quyền rộng gần 700 mét vuông tại Minneapolis. Dù hiệu sách kinh doanh dưới cái tên Amazon từ năm 1970, nó chưa từng đăng ký tên gọi với Văn phòng Sáng chế và Đăng ký Tên gọi ở Mỹ. Song nó đứng ra cáo buộc nhân danh những quyền luật công. Phản ứng của Amazon.com không theo thông lệ công ty. Phát ngôn viên Bill Curry nói: “Amazon Bookstore ngồi yên suốt bốn năm trong khi chúng tôi xây dựng thương hiệu. Nếu có vấn đề họ nên bày tỏ sớm hơn từ rất lâu.” (Mia mai thay, cùng lúc đó Amazon.com đang kiện một công ty bán sách tiếng Hy Lạp tại Amazon.gr và Amazon.com.gr vì xâm phạm thương hiệu).

Tháo gỡ vụ án thật gay go, những lời chất vấn đầu tiên của luật sư bào chữa cho Amazon.com tập trung vào điểm người đồng sở hữu của hiệu sách nhỏ có là đồng tính nữ và có đang tiến hành quảng bá đồng tính hay không. Theo hồ sơ phiên tòa, khi người phụ nữ yêu cầu luật sư Paul Weller làm sáng tỏ câu hỏi, ông này trả lời: “Tôi sẽ hỏi bà có đồng tính không?” Sau lời phản đối, ông ta dần tới: “Bà biết có phụ nữ nào tại hiệu sách thành hôn với một phụ nữ khác không?” Mọi chuyện tụt dốc từ đó.

Curry biện minh cho lời chất vấn trên khi cho rằng những người chủ của hiệu sách Amazon đang cố “chuyển đổi công năng” từ cung cấp ưu tiên hàng cho nhóm cử tọa đồng tính nữ thành cung cấp cho nhóm bình thường hơn. “Trong tranh tụng, chúng tôi đang cố buộc họ xác định các tuyên bố khởi đầu về việc ai làm chủ và điều hành cửa hiệu, và tính chất quan hệ của họ.”

Trước phản ứng tiêu cực ồ ạt từ dư luận qua suốt ngành công nghiệp và truyền thông, Amazon.com tìm ra cách giải quyết nhanh chuyện đáo tụng đình. Theo thỏa thuận, Amazon Bookstore Cooperative nhượng quyền sử dụng cái tên Amazon cho Amazon.com và bù lại được Amazon.com cho phép đăng ký cái tên của cửa hiệu. Chất vấn gây hấn của luật sư Amazon.com về lối sống đồng tính hoàn toàn khác biệt với quan điểm phóng khoáng của công ty về các nhân viên đồng tính, cũng như triết lý tự do của Bezos. “Amazon.com ủng hộ cộng đồng đồng tính nam và nữ, cũng như tính cách cộng đồng đa dạng của khách hàng,” – cựu nhân viên E. Heath Merriwether nói, người này còn cho hay khi một nhân viên được yêu cầu thay đổi chỗ ở, công ty cũng sẽ trả chi phí di chuyển cho người phối ngẫu của nhân

viên này, bất luận về giới tính.

Và rồi xảy ra vụ *Mein Kampt*. Vào tháng Mười Một năm 1999, nhân kỷ niệm 10 năm bức tường Bá Linh sụp đổ, tờ *Washington Post* tường thuật rằng Amazon.com đang chuyên một số lượng đáng kể bản dịch tiếng Anh của bản tuyên ngôn Phát xít của Adolf Hitler cho người mua tại Đức, nơi đang cấm bán quyển sách này. Với nhiều người nhận các bản sách từ Website Mỹ của Amazon.com, *Mein Kampt* được xếp trong số 10 đầu sách bán chạy nhất trong số những khách hàng Đức của Amazon.com .

Phản ứng đầu tiên của công ty là lời tuyên bố rằng nó không tin mình đang xâm phạm luật pháp Đức qua việc giao những bản tiếng Anh đó, và nó không muốn điều chỉnh thói quen đọc của mọi người. Song chừng một ngày sau, tiếp theo lời phàn nàn của Simon Wiesenthal Center và một cuộc điều tra do nhà chức trách Đức tiến hành xem có hợp pháp không, Amazon.com nhanh chóng ngừng bán quyển sách cho khách hàng tại Đức. Ngược lại, Barnes & Noble, tuyên bố sẽ tiếp tục bán sách này cho người mua Đức.

## ĐIỀU GÌ SẮP DIỄN RA?

Hứng khởi vì doanh số mạnh mẽ trong mùa lễ tết năm 1999, Amazon.com giao gần 20 triệu món hàng, kết thúc quý bốn với doanh số hơn 676 triệu USD, tăng 167% so với thời gian cùng kỳ năm trước là 253 triệu USD, và vượt xa con số 610 triệu USD cho cả năm 1998. Doanh số bán hàng năm chừng 1,64 tỷ USD. Dù vậy, công ty tiếp tục chịu những khoản chi khổng lồ vì tiêu pha quá nhiều vào việc lưu kho (đặc biệt là đồ chơi và đồ điện tử), để bảo đảm làm sao khách mua nhận được hàng đã đặt cho dịp Giáng Sinh; và marketing/quảng cáo (công ty tăng gấp ba lần ngân quỹ marketing, lên 90 triệu USD) để cái tên Amazon.com liên tục xuất hiện ưu tiên trong ý nghĩ người mua hàng qua mạng. Amazon.com là trang Web thương mại điện tử đứng đầu từ ngày 22 tháng Mười Một đến 26 tháng Mười Hai, với trung bình hàng tuần 5.693.000 truy cập riêng biệt, theo Media Metrix. Nó là điểm đến số 1 cho mua sắm ngày lễ với con số không tương là 42% trên tổng số những người mua sắm qua mạng, dựa trên điều tra của công ty kiểm toán Ernst & Young.

Chưa đầy bốn năm, Amazon.com đi từ con số 0

lên 2,6 tỷ doanh số. Công ty phát triển từ bốn người trong cái gara làm mới lại tại Bellevue thành một nơi rộng hơn 50 ngàn mét vuông vốn là một trung tâm y khoa – là PacMed Tower tại Beacon Hill, Seattle – và hơn 7500 nhân viên tại Mỹ và châu Âu. Thương hiệu được nhận diện bởi trên 52% số người trưởng thành ở Mỹ và là một trong những thương hiệu quen thuộc nhất thế giới. Một phần của sự quen thuộc đó đến từ sự đầu tư hàng trăm triệu USD trong quảng cáo và tiếp thị diện rộng, phần khác đến từ khả năng điều hành tiếp thị bậc thầy đối tượng một–đôi–một. Như chủ nhà xuất bản Peter Osnos từng nói: “Amazon xuất sắc và tốn kém nhiều để có được thương hiệu. Khi người ta định đặt mua trực tuyến một quyển sách, họ liền nghĩ đến Amazon. Cũng như Xerox vậy. Nó đã đi vào ngôn ngữ.” Cả cái tên “Bezos” cũng vậy. AddAshop.com, một công ty lập những cửa hàng trực tuyến để bán hàng qua mạng, chạy quảng cáo trên báo với tiêu đề: “Đi từ Bozo đến Bezos chỉ trong năm phút.”

Bezos biết sẽ có rất, rất nhiều người thành công qua Internet, song sẽ chỉ có một nhóm nhỏ sẽ thành công rực rỡ. “Nếu tôi yêu cầu bạn kể tên những nhà sản xuất giấy ten-nít, bạn sẽ chỉ nêu mấy cái tên như

Nike, Adidas và Reebok, và sau đó gác ngứ,” – Bezos nói. “Số lượng thì nhiều, song chỉ đáng cho đầu óc bạn nhớ đến không hơn ba thương hiệu trong phạm vi ngành hàng. Song bạn sẽ sẵn sàng theo dõi hàng ngàn cái tên nói chung, đó là bởi chúng đã được chia thành ngăn. Tôi tin bạn sẽ thấy hiện tượng giống vậy trên mạng.”

Thương hiệu Amazon.com trở nên mạnh mẽ đến độ vào tháng Chín năm 1999 công ty bắt đầu bán các túi có in logo Amazon.com. Đáp ứng yêu cầu của khách hàng, công ty đưa ra sáu mẫu giá từ 29,99 USD đến 79,99 USD, bao gồm một túi khoác vai, túi quàng lưng, ba-lô và túi một dây đeo và một túi đựng máy tính.

Năm năm sau Amazon.com sẽ trở nên như thế nào? Một năm sau Amazon.com sẽ như thế nào? “Jeff muốn có một tác động mạnh,” – Tom Alberg, giám đốc Amazon.com nói. “Anh ấy luôn luôn nhận ra cơ hội lớn và muốn trọn vẹn nắm lấy nó. Chắc chắn, Jeff có đủ khả năng tạo ra một Microsoft, một General Electric, một Wal-Mart.”

Bạn bè cho hay Bezos hoàn toàn tập trung vào



việc biến viễn cảnh này thành sự thật. Theo Nick Hanauer, “Anh có nguyên tắc cho mục tiêu tập trung lâu dài, và nguyên tắc để nói với bản thân, nhân viên và những cổ đông là ‘nếu bạn đi tìm lợi nhuận nhanh chóng, đừng tìm ở đây. Chúng ta đang cố tìm điều gì đó thật phi thường và chúng ta đang đầu tư cho tương lai.” Hanauer gọi Bezos là “người tập trung kiên định nhất mà tôi từng gặp – điều chỉ có hại cho anh; đó là toàn bộ những gì anh quan tâm. Anh sống, ăn, thở Amazon.com. Nó hầu như chiếm ngự từng giây nhận thức của anh. Anh tập trung như kẻ lên đồng. Tôi lo cho sức khỏe anh. Tôi lo đến tuổi 50 anh sẽ như thế nào.”

Câu hỏi lớn hơn: Thậm chí mô hình Amazon.com có thành công hay không ?

Đầu năm 2000, Amazon.com gặp vấn đề với từng thể loại mà nó tham gia. eBay đến đó vẫn là nhà đấu giá thống trị, và eToys quyết liệt giữ cùng vị trí trong thể loại đồ chơi. Blue Mountain Arts vẫn là người đứng đầu cho đến lúc đó trong việc bán thiệp. Các nhà bán lẻ đơn thuần trên mạng tiêu hàng đồng tiền cho mở rộng cơ sở khách hàng. Amazon.com tiêu chừng 26 xu mỗi USD doanh thu cho tiếp thị để

mang về những khách hàng mới – so với 4 xu mỗi USD là với các nhà bán lẻ truyền thống.

Cạnh tranh bán hàng thật khốc liệt. Các nhà nghiên cứu tại Đại học Notre Dame khám phá là nếu chọn hủ họa bất cứ hai trang Web nào trên World Wide Web thì chúng chỉ trung bình cách nhau 19 cú nhấp chuột. Nhờ các phần mềm thông minh được gọi là shopping bots, người tiêu dùng có thể tức thì so sánh giá cả giữa những nhà bán hàng. Trên Website Buy.com chuyên bán sách, video và nhạc, được lập trình để quét giá trên Amazon.com và tự động cắt cho giá thấp hơn. Và dĩ nhiên lừng lững phía chân trời là Wal-Mart, đang chỉ chực đê bẹp những công ty mới nổi từ Seattle.

Trong lúc đó, Amazon.com tiếp tục tìm kiếm thêm doanh nghiệp để mua lại. Tháng 1 năm 2000, công ty chi 60 triệu USD để mua 23% vốn của Kozmo.com Inc, một công ty chuyên phân phối video và đĩa phim, bữa ăn nhẹ và những món khác mua qua Internet, thường chỉ sau 60 phút từ khi nhận được đơn đặt hàng. (Động thái hoàn toàn đi ngược với tính năng của tất cả các trung tâm phân phối mà Amazon.com đã xây dựng). Cũng trong

tháng 1, công ty đồng ý mua 5% cổ phần tồn đọng của Greenlight.com, một công ty mua xe hơi trực tuyến được hỗ trợ bởi một mạng lưới những nhà mua bán xe hơi. Greenlight được Kleiner Perkins Caufield & Byers hậu thuẫn tài chính.

Cùng lúc, Amazon.com bắt đầu điều chỉnh tầm ngắm doanh thu qua việc tạo lực đòn bẩy từ hơn 16 triệu khách hàng cùng giá trị thực thể của nó. Amazon.com bắt đầu bán các vị trí trên một trong những thanh ngang trên trang chủ – vị trí nổi bật nhất trên Website – cho những nhà bán hàng qua mạng khác. Greenlight đồng ý trả 82,5 triệu USD trong năm năm. Drugstore.com thỏa thuận trả 105 triệu qua ba năm. Cùng lúc đó, Amazon.com đồng ý đầu tư thêm 30 triệu USD vào drugstore.com, mang đến 28% quyền sở hữu của nó. Đến tháng 2, công ty tham gia vào liên kết tương tự với Living.com, Inc., là nhà buôn giường, sofa, gối, đồ vải lanh và những đồ gia dụng khác qua mạng. Qua thỏa thuận, Living.com đồng ý trả cho Amazon.com 145 triệu USD qua năm năm cho một vị trí trên thanh ngang. Dùng một số tiền chưa được tiết lộ, Amazon.com cũng mua 18% vốn của Living.com với bảo đảm được mua vốn cổ phần thêm 9% nữa. Với nước đi này và

các động thái khác, Amazon.com vừa trở nên ông chủ của phổ thương mại điện tử đồng thời là nhà bán lẻ hùng mạnh.

Rõ ràng Bezos có ý định bán tất cả mọi thứ cho tất cả mọi người. Để củng cố nhận thức của công chúng về toàn bộ công năng của mình, công ty chỉnh lại logo vào tháng 1 năm 2000. Amazon.com thay đoạn cong lượn dưới tên công ty bằng đoạn lượn lên bắt đầu từ chữ A, kết thúc là gợn sóng dưới chữ Z, tạo thành nét mỉm cười và gạch dưới điểm cho thấy công ty cung cấp cho người tiêu dùng mọi sản phẩm từ A tới Z.

“Càng dần sâu chúng tôi càng thấy có nhiều việc phải làm. Chúng tôi nghĩ thật ngốc nếu hào phóng cam kết thực hiện những kế hoạch chúng tôi đã lập ra trong quá khứ.” Song anh cũng nói rằng thách thức lớn nhất công ty đối mặt là “đảm bảo chúng ta tiếp tục cung ứng được khả năng dịch vụ, cho dù phải chịu những ràng buộc của sự tăng trưởng này.”

Liệu mô hình hoạt động có hiệu quả? Về mặt lịch sử, ngành bán lẻ hiện đại đã trải qua bao thăng trầm giữa những cửa hiệu bán hàng chuyên biệt và những

cửa hiệu bán đủ loại hàng nói chung, giữa những cửa hiệu bán hàng theo chủng loại giảm giá “chết người” (như Toys “R” Us) (Đồ chơi là chúng tôi) và các cửa hiệu kiểu nhà kho như Costco. Liệu người ta có quan tâm mua cả lô các thứ qua cửa ngõ Amazon.com, nơi sẽ giúp họ tìm thấy bất cứ thứ gì họ cần? Hoặc những người đó đang tìm món gì đặc biệt – búp bê Barbie, hay một cái چرا điện – họ sẽ đến cửa hàng chuyên dụng hay bách hóa? Họ sẽ gia nhập câu lạc bộ mua sắm trực tuyến? Họ sẽ mua những thứ cần tại cuộc đấu giá? Họ sẽ kỳ kèo chuyện giá cả?

Vậy thì Amazon.com là cái gì? Nó chủ yếu là công trình đang hình thành có thể trở nên cánh công kiêu Titanic dẫn đến đối thủ Yahoo. Bezos từng nói anh muốn xây dựng một cái gì thế giới chưa từng thấy. Dù anh thường được hỏi Amazon.com có khao khát trở thành “Wal-Mart của Web không,” anh cho tờ Fortune hay là công ty không cố trở nên bất kỳ cái gì của Web. Chúng tôi về căn nguyên là những người tiên phong... Mọi người ở đây muốn làm điều gì đó hoàn toàn mới. Tôi thức dậy mỗi sáng cố bảo đảm làm sao có thể đánh lừa nhà báo và các chuyên gia đang cố tóm lấy chúng tôi trong bài phỏng vấn tám giây. Anh nói một trong cách anh định nghĩa thành

công là “mức độ chúng ta bất chấp những gì na ná giống nhau để thực hiện.”

Vào lúc bạn đọc quyển sách này, Amazon.com sẽ thay đổi sâu sắc. Khi bạn nhìn lại lần nữa, nó cũng sẽ lại thay đổi.

Dự đoán ư? Tôi nghĩ cả những cửa hiệu ảo và những cửa hiệu “nổi đồng cối đá” đều có tương lai, và những kẻ chiến thắng thật sự sẽ là những nhà bán lẻ gọi là “nhấp chuột và đến tận nơi” biết kết hợp sự có mặt vật lý và sự hiện diện trong thế giới ảo. Sau cùng, Wal-Mart, Sears và Nordstrom đã và đang là những doanh nghiệp phân phối và hậu cần qua nhiều, rất nhiều thập kỷ – vì vừa bán lẻ vừa theo đơn đặt hàng qua mail. Họ giao dịch với người tiêu dùng khó tính hàng ngày. Họ có văn hóa riêng để nhận diện. Tương lai tùy thuộc những hoạt động kinh doanh đa kênh bán hàng qua nhiều phương thức cũng như với nhiều mức giá khác nhau.

Hình ảnh dự báo tương lai ngành bán lẻ xuất hiện cuối năm 1999, khi Wal-Mart thông báo cuộc đối tác chiến lược với American Online. AOL đảm bảo nhà bán lẻ không lộ được sử dụng bộ phận

CompuServe của AOL để truy cập Internet giá rẻ, trong khi Wal-Mart đồng ý quảng bá CompuServe và AOL cả trong các cửa hiệu và trên các chương trình TV. Đáp lại, AOL đồng ý quảng bá trang Web của Wal-Mart với 19 triệu người sử dụng của AOL. Cùng lúc, Yahoo! hợp với Kmart và Microsoft ra tay chia cắt liên minh “nhấp chuột và đến tận nơi mua hàng” này với Tandy Corp. (chủ nhân của chuỗi cửa hàng điện tử), chuỗi cửa hàng bán lẻ Best Buy Co. và Simon Property Group, chủ nhân của phố thương mại lớn nhất nước. Và sự sát nhập của AOL và Time Warner có ý nghĩa như thế nào với Amazon.com? Hãy đợi đây!

Ngày nào đó cuối cùng chúng ta cũng nhìn thấy Amazon.com trong thế giới thực với các cửa hiệu hay ki-ốt. Hình ảnh ấy có vẻ quái dị, nhưng những điều lạ hơn đã từng xảy ra trong thế giới bán lẻ. Cửa hàng bê tông cốt thép rõ ràng là đối nghịch với mô hình kiểu Amazon.com doanh nghiệp, song Bezos đã và đang xoay chuyển mô hình đó từ Ngày Thứ Nhất.

Có một điều chắc chắn: cho dù nếu Amazon.com ngày mai có thể ra khỏi ngành kinh doanh, nó đã tạo nên một tác động lớn lao làm thay đổi phương thức

kinh doanh vào cuối thế kỷ 20 và bắt đầu thế kỷ 21. Hầu như mọi công ty, bất luận lớn nhỏ, đã thay đổi cách nghĩ vì Amazon.com. Chẳng hạn, khi General Motors Corp. thông báo thành lập tập đoàn kinh doanh có khuynh hướng theo Internet gọi là e-GM vào tháng Tám năm 1999, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành G. Richard Wagoner Jr. cho hay bước đi này đơn thuần xuất phát từ con số người dùng Internet mỗi ngày. “Chúng tôi nhìn vào các công ty như Amazon.com, chỉ mới nghe tên cách đây ba hay bốn năm và nay nhìn vào tác động mà họ có được, chúng tôi bảo đây là cái gì chúng tôi cần phải rộng tay đón chào,” – Wagoner nói. “Chúng tôi muốn chơi bạo trong ngành kinh doanh này và muốn chiến thắng.”

Chắc chắn khi General Motors tập trung sức mạnh tiến hành công việc thương mại điện tử này, bạn biết điều thay đổi lớn lao sắp diễn ra. Dù bạn có nghĩ gì về Amazon.com, thì nó chính là tia lửa khơi mào làm bùng lên sự thay đổi đó.

Tạp chí Time chắc chắn đồng ý khi chọn Bezos là Nhân vật của Năm cho năm 1999. Ở tuổi 35, anh là người trẻ nhất thứ tư từng được chọn cho danh



hiệu đó, chỉ theo sau Charles Lindbergh 25 tuổi năm 1927, Nữ hoàng Elizabeth II 26 tuổi năm 1952 và mục sư Martin Luther King Jr. 34 tuổi năm 1963. Tạp chí mô tả Jeff đơn giản là “không còn bàn cãi là vua của thương mại điều khiển học và là cá nhân đã “giúp xây dựng nền móng tương lai chúng ta.”

# Chương 12 - SAU CÙNG ĐÃ THU ĐƯỢC LỢI NHUẬN

*Chính ý tưởng xã hội xem việc tạo ra lợi nhuận  
là tội lỗi*

*Tôi xem thực là có tội khi gây thua lỗ.*

– Winston Churchill

Ngày 23 tháng Năm năm 2001, là một ngày xuân âm áp trái mùa ở Seattle, nơi mùa hè thường mãi tới cuối tháng Bảy mới đến. Khách sạn Sheraton là vị trí tốt nhất so với bất cứ hiệu ăn nào ở khu trung tâm Seattle, nơi nó tọa lạc ở góc Đại lộ Số 5 và Pike Street chính giữa khu kinh doanh và bán lẻ, đối diện bên kia đường là cửa hàng đồ chơi FAO Schwartz. Tầng sảnh dài nguyên cả khối nhà sáng nay bận rộn như thường lệ, song chộn rộn nhất là ở chân thang

máy, nơi đám đông hầu hết mặc sơ mi ngắn tay đang đi lên căn phòng nơi Amazon.com tổ chức họp thường niên các cổ đông.

Gần thang máy là các phóng viên và máy quay phim của họ, đang cố gắng níu các cổ đông để hỏi ý kiến họ về công ty, nơi chúng kiến cổ phiếu của nó sụt 67% trong năm qua. Từ khi các phóng viên truyền hình bị ngăn không cho lên gian sảnh, thì đây là cơ hội duy nhất của họ để quay vài đoạn phim ngắn cho bản tin lúc 5 giờ.

Trong căn phòng họp trên lầu, khoảng 175 đàn ông và đàn bà đang tìm chỗ ngồi, trong khi nhân viên quan hệ công chúng của Amazon.com tạo ranh giới riêng, chờ nghe Jeff Bezos phát biểu.

Đúng 10 giờ, Bezos bước lên chiếc bục được nâng lên, mặc bộ quần áo đã được cầu chứng: áo khoác đen, quần màu vàng nâu, áo sơ mi xanh nhạt nút trên để mở, không carvat. Anh thoải mái và nồng nhiệt chào đám đông: “Xin chào tất cả quý vị” và được chào lại cũng nồng ấm không kém.

Bezos đã mập lên một chút và mất mấy lọn tóc

quý từ lần họp cổ đông năm 1999 đã được miêu tả trong chương I. Anh đã từ “hình ảnh biểu tượng sáng chói biến thành kẻ bung xung trên Internet chỉ trong vòng 30 giây,” như anh than thở với tờ Fortune. Một năm sau khi được tờ *Time* bầu chọn là nhân vật của năm 1999, ấn phẩm kinh doanh như tờ *Barron's* đã liên tục gọi anh là kẻ lừa đảo. Một nhóm các cổ đông đã lập một loạt đơn kiện cáo buộc rằng Amazon đã che mắt các nhà đầu tư bằng cách không báo cáo chính xác các mối quan hệ đầu tư với Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái. Họ kết án Amazon khai man doanh thu có cơ sở trên các khoản đầu tư không có lợi nhuận chắc chắn dẫn đến thua lỗ. Forbes tính toán rằng trong giai đoạn bốn năm từ tháng Năm năm 1997 – tháng Bán cổ phiếu ra thị trường chứng khoán lần đầu tiên – đến tháng Năm năm 2001, giá trị cổ phiếu của Jeff đã sụt giảm 10,8 tỷ USD. Cùng tháng đó, *Fortune* chạy quảng cáo cho chính nó gồm ảnh của Bezos (không nêu tên) kèm theo câu “Quy luật số 2, trong xứ mù, anh chột làm vua.” Thảo nào trong một buổi nói chuyện của anh tại diễn đàn PC ở Scottsdale, Arizona có thêm dòng phụ đề “Tại sao người đàn ông này vẫn cười.”

Ngày hôm nay, cử tọa là các cổ đông vẫn tin

## tướng Bezos

Trong phần theo thể thức cuộc họp, Jeff nói nhanh và thoải mái về quá trình hoạt động và thành tựu trong năm qua của Amazon. Trong năm 2000, công ty phục vụ 20 triệu người tiêu dùng, tăng từ 14 triệu trong năm 1999, trong khi doanh số phát triển từ 1,64 tỷ lên 2,76 tỷ (một con số đáng kể so với một công ty năm năm tuổi). Amazon.com chỉ 1,4 tỷ trong quá trình hoạt động. Anh thừa nhận tình hình cổ phiếu là “không tốt lắm.” (Trong báo cáo hàng năm cho Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái, anh miêu tả đây là một năm “khôc liệt”). Cổ phiếu đã rớt từ cái giá luôn cao ngất là 106 USD hồi đầu năm 2000 xuống 15,60 USD trong cuộc họp ngày hôm nay. Tuy nhiên, Bezos chỉ ra rằng nhà đầu tư dài hạn đã gắn bó với Amazon từ lần đầu bán cổ phiếu ra thị trường vẫn còn lợi thế.

Thực ra, Amazon vẫn đang phát triển. Khoản thua lỗ trong quý đầu năm 2001 dưới 255 triệu USD so với 308 triệu USD năm trước đó, mỗi cổ phiếu thâm mất 20 xu so với 34 xu một cổ phiếu năm trước. Doanh số tăng 695 triệu so với 574 triệu một năm, nhờ vào sự phát triển mạnh mẽ trong kinh

doanh hàng tiêu dùng điện tử và kinh doanh quốc tế.

Tuy nhiên, sách, nhạc và video – ngành hàng chắc chắn và duy nhất hoạt động sinh lãi – cho thấy doanh số có tăng nhẹ mặc dù tổng lợi nhuận tăng hơn 30%, nhờ vào một loạt tăng giá và cải tiến khiến các hoạt động thêm hiệu quả.

Bezos thừa nhận với các nhà đầu tư rằng đối với các công ty đạt mức doanh thu “kịch trần” không thể hơn được nữa thì điều đó là chuyện bình thường. Anh nói là đã tham khảo các giai đoạn điều hành tại Oracle và Sun Microsystems và được đề nghị hãy huy động thêm tiền và tập hợp một đội ngũ quản trị cao cấp có kinh nghiệm điều hành doanh nghiệp nhiều tỷ đô la. Bezos tự hào cho biết là năm trong số chín nhân viên điều hành cao cấp đáp ứng được những phẩm chất đó.

Sau phần nghi thức của cuộc họp, Bezos sẵn sàng trả lời các câu hỏi của cổ đông. Nhìn nhận rằng các cổ đông đã mất nhiều giá trị cổ phiếu của họ ở Amazon, các câu hỏi rất nhẹ nhàng.

Ví dụ: một số quan sát viên cho rằng ban giám

độc Amazon quá nhỏ để có thể hoàn thành các nhiệm vụ căn bản và không đủ đa dạng cho một công ty tầm cỡ như vậy. Một cổ đông nữ còn khiến mọi người cười khi bà cho Bezos và những người dự khác hay là một phóng viên truyền hình đã yêu cầu bà hỏi Bezos xem lời phê bình ấy có cơ sở không. Jeff bảo vệ ban giám đốc song thừa nhận là hợp lý nếu bổ sung một, hai thành viên mới có kinh nghiệm hoạt động vào lúc đặc biệt nào đó trong công ty.

Trên sân khấu, Bezos được vây quanh bởi các sản phẩm trưng bày đại diện cho một số mặt hàng mà Amazon.com bán: một quyển *Harry Potter và chiếc cốc lửa* và một chiếc Phillips Tivo Server. Có đồ chơi trẻ em, quần áo và vật dụng trang trí phòng từ babiesrus.com, là một bộ phận của Toys R Us. Amazon và nhà bán lẻ đồ chơi khổng lồ này đã bắt tay đối tác trong vòng 10 năm vào năm 2000, sau khi đã chịu thất bại hoàn toàn vào dịp Giáng Sinh năm 1999. Lúc đó, để bảo đảm có đủ hàng lưu kho nhằm thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng, nhân viên mua hàng Amazon.com đã không cung ứng nội hàng hóa. Kết quả là họ mất 39 triệu USD trong quý tư năm 1999, trên doanh số quý là 676 triệu USD, cắt giảm vào mức chênh lệch gộp trên đồ chơi là 5%.

Theo thỏa thuận mới Amazon tạo một Website đồ chơi và trò chơi điện tử đồng thương hiệu với Toys R Us, là bên sẽ mua và quản lý khâu lưu kho, và cùng với toysrus.com chịu trách nhiệm tài chính về hàng không bán được. Amazon lo việc phát triển Website, chịu toàn đơn đặt hàng và dịch vụ khách hàng. Theo một phần thỏa thuận, khách đến với babiesrus.com sẽ được đưa về Amazon.com.

Bezos chọn ra để gây chú ý một máy cắt cỏ kiểu rô bốt Robomover của hãng Friendly Robotics (giá bán lẻ 700 USD) và cái đế điện thoại di động nổi cho những tay bơi thuyền vụng về. Anh nửa đùa nửa thật hỏi các cổ đông mua các vật dụng này. “Hãy nhanh tay vớ lấy chuột,” – anh đùa.

Anh cũng chỉ chiếc ghế xếp xanh dương có tựa chân, một món được ưa chuộng của hãng MacCabee Sports. Chiếc ghế được trưng bày bởi một lý do đặc biệt. Theo lời kể, Jeff và một nhân vật thẩm quyền khác của công ty đi giúp gói hàng vào lúc cao điểm của mùa mua sắm dịp lễ Tết năm 2000. Làm việc tại kho ở Campbellsville, Kentucky với Jeff Wilke, phó giám đốc điều hành cấp cao, Benzos phát hiện rằng phải mất 15 phút mới đóng gói xong một chiếc ghế.



Mất chừng đó thời gian cho một sản phẩm bán lẻ có 25 USD thì còn đâu lợi nhuận. Vì vậy, anh muốn gạt bỏ sản phẩm này dù nó là món bán chạy số 2 trên Website về Sân cỏ và Sân trong. Nhưng Wilke yêu cầu nhà sản xuất gửi sản phẩm đến Amazon sau khi đã đóng gói trong hộp, chỉ phải chi thêm 25 xu mỗi chiếc. Câu chuyện về chiếc ghế trở nên biểu tượng cho cam kết của Amazon.com nhằm hoàn thiện cách nó chọn, đóng gói và chuyển giao hàng, làm thế nào vắt ra lợi nhuận từ các hoạt động. Công ty đặt tên cho chiến dịch cắt giảm chi phí qua việc gạt bỏ những sản phẩm gây tổn kém là “Xóa sổ những thứ vớ vẩn.”

## **HÃY GIỮ NHỮNG MỨC CHI PHÍ ĐÓ!**

Amazon.com có một thứ tín ngưỡng riêng. Khi còn trong mô hình “Phát triển thần tốc,” công ty tiêu tiền bất cứ khi nào bất cứ ở đâu mà các xếp cảm thấy đáng tiêu. Làm việc không qua ngân sách cứng nhắc, các nhân viên không ngần ngại chi 50 USD để bảo đảm đưa món hàng 25 USD đến tay người tiêu dùng đúng lúc. Công ty mã thượng tiêu hàng triệu USD khi cho ra hàng bao nhiêu cửa hàng trực tuyến.

“Chúng tôi biết mình muốn tiến hành các cuộc

đầu giá vào một lúc nào đó,” – giám đốc chương trình Jonathan LeBlang nói với tờ *Fortune*. “Chúng tôi sẽ đi mua một máy tính lớn hơn, đắt hơn trong tuần này còn hơn một chiếc nhỏ hơn, rẻ tiền hơn ba tuần sau mới được giao hàng.”

Bất chấp mọi dư luận tiêu cực, Amazon.com tiếp tục tiến mạnh, thêm sản phẩm mới. Năm 2000, Bezos đạt được mục đích tạo ra một công mua sắm hầu như bán đủ mọi thứ: sách, đồ điện tử, đồ chơi, sản phẩm làm bếp, DVD, video, nhạc, dụng cụ làm đẹp và sức khỏe, thiết bị bếp, điện thoại không dây, camera và thiết bị nhiếp ảnh, trò chơi máy tính, phần mềm, dụng cụ và phần cứng, đồ đạc trong sân và ngoài sân, xe hơi mới. Vào tháng Năm năm đó, một Bezos năng động trong quảng bá trước công chúng mặc bộ đồng phục đầu bếp (gồm cả mũ) và xuất hiện tại một cuộc họp báo ở New York với Martha Stewart, một bậc thầy đa truyền thông về giải trí gia đình Mỹ, cho ra mắt mục *Amazon Kitchen* chuyên bán đồ gia dụng, sản phẩm, công thức và mách nước chuyên bếp núc.

Trong khi Bezos đi tiên phong và vận dụng khả năng nhìn xa trông rộng, nguyên tắc tài chính và điều hành thực thụ bắt đầu với việc thu dụng Joe

Gallias làm giám đốc điều hành, cùng nhóm cựu binh “kinh tế cũ” từ những hãng tương tự như Delta Airlines, NBC, AlliedSignal và MCI. Ngân sách được vạch rõ. Mỗi bộ phận chịu trách nhiệm trong việc chi tiêu. Các nhân vật điều hành phải viết rõ kế hoạch hoạt động qua đó phác họa những hạn chót, đặc biệt và phải đạt mục tiêu doanh số và lợi nhuận. Nhân viên được dạy về cách kê khai lợi nhuận và chi tiêu, bảng quyết toán và phân tích vòng xoay tiền mặt.

Hãy dừng lại và suy nghĩ về câu cuối cùng một chút. Hình ảnh các nhân viên thuộc công ty trị giá hơn 2 tỷ lại đi học những điểm cơ bản trong kinh doanh – ứng dụng vào công việc – phản ánh đúng tính chất vớ vẩn của thời đại chấm com.

Gallias sa thải 2% lượng lao động (thêm 2% giãn việc mấy tháng sau đó). Anh trở thành “cảnh sát xấu” bên cạnh “cảnh sát tốt” Benzos và đứng mũi chịu sào về giãn công. Theo một câu chuyện không hay, Gallias chặn đứng chính sách công ty cho phát không thuốc giảm đau và aspirin. Đây là một cái tát biểu trưng chống lại nếp văn hóa nơi mọi người tự hào làm việc mê mải nhiều giờ và thỉnh thoảng cần viên thuốc được phát để tiếp tục công việc. Mọi người bất bình

nên việc phát không thuốc được phục hồi sau mấy ngày – nhưng kèm theo là lời nhắc phải tiết kiệm: đây sẽ là thương hiệu chung, không phải là thương hiệu có tên riêng.

Đến tháng 7, Galli làm mọi người ngạc nhiên khi từ nhiệm để trở thành giám đốc điều hành của VerticalNet, Inc. Công ty này có trụ sở ở Horsham, Pennsylvania, sở hữu và điều hành hơn 55 Website công nghiệp chuyên biệt hoạt động như những cộng đồng trực tuyến, cung cấp thông tin, tương tác và thương mại điện tử. Trong một e-mail gửi toàn thể nhân viên Amazon.com, Bezos cho hay anh là đối chứng chính giúp Galli nhận việc tại VerticalNet và gọi đó là “cuộc chia tay êm ái.” Galli nêu lý do chính để ra đi là cần gần gũi con cái đang sống gần đó trên bờ đông bang Maryland, song năm tháng sau khi nhận vị trí tại VerticalNet, Galli ra đi để trở thành CEO của Newell Rubbermaid, Inc tại Freeport, Illinois.

## **CUỘC BẢO THÙ CỦA CÁC NHÀ PHÂN TÍCH**

Mùa hè năm 2000, cùng lúc có càng nhiều các

nhà phân tích vì quan tâm đến khoản nợ và doanh số phát triển chậm của công ty, bắt đầu đặt câu hỏi rõ hơn về khả năng tồn tại của công ty Amazon. Tiếng nói phê phán nặng ký xuất phát từ Ravi Suria, nhà chiến lược về chuyển đổi tài chính của Lehman Brother, viết trong một báo cáo chi tiết là Amazon.com bộc lộ “tính chất tài chính đầy vô số các nhà bán lẻ vào thảm họa trong suốt lịch sử.” Ông khẳng định Amazon không thể “làm ra tiền mặt trên mỗi đơn vị hàng bán ra.” Ngày 3 tháng Sáu, báo cáo của Suria được tung ra, cổ phiếu Amazon.com đã sụt gần 20% còn 33,875 USD là mức thấp nhất kể từ năm 1998. (Một năm sau, mức giá này cũng là khá rồi).

Lý lẽ của Suria rất thuyết phục. Ra đời từ tháng Bảy năm 1995, Amazon.com đã xuất gần 1,2 tỷ USD, hơn nửa số đó là trong hai quý trước đó. Suria cho rằng Amazon *mất tiền trên từng thương vụ*, nếu bạn tính gộp cả chi phí marketing, phát triển sản phẩm, lưu kho và thực hiện trọn gói – thêm vào là các phí thường xuyên phải trả cho các nhà bán sỉ và phân phối. Hơn nữa, Suria cho là tất cả các kho xây dựng đầy ắp hàng hóa đã làm cho nhịp độ di chuyển hàng ra vào chậm đi một cách nghiêm trọng. Bởi vậy theo

ý kiến của ông, Amazon.com chủ yếu đã trở nên một nhà bán lẻ truyền thống (quả là xúc phạm!) – đã vậy còn thiếu hiệu năng – và công ty thiếu tệ hại tầm hoạt động. Căn cứ cho báo cáo của Suria là ông tin Amazon.com vào lúc đó chỉ có 1 tỷ tiền mặt sẽ nhanh chóng tiêu sạch cho nên sẽ đặt công ty vào tình thế “cực kỳ hiểm nghèo.”

Amazon xem báo cáo của Suria là “vô lý,” song sự thiếu vắng niềm tin của Suria vào cổ phiếu tỏ ra gần như hoàn toàn chính xác. Amazon đúng như những gì Suria liệt kê, dù tình trạng tiền mặt của nó khá hơn những gì ông đã phân tích. Suria được hậu thuẫn bởi một số nhà phân tích gồm Lauren Cooks Levitan, từ Robertson, Stephens & Co., người kết luận vào đầu tháng Mười là khi một khách mua đặt hàng vài sản phẩm cùng lúc, Amazon phải lấy những sản phẩm đó từ vài trung tâm phân phối, làm mất trung bình 2,91 USD trên mỗi đơn vị đặt hàng.

Ghi chú: quan điểm của Suria về Amazon.com khiến ông được cộng đồng đầu tư đánh giá cao. Hệt như Henry Blodget của Merrill Lynch đã ghi điểm nhờ những nhận xét ca ngợi Amazon trên con đường đi lên, Suria tạo được thanh danh là nhờ nghi ngờ

Amazon đang trên con đường đi xuống. Khi Suria vô danh trước đó từ nhiệm khỏi Lehman Brothers vào tháng Tám năm 2001 để trở thành giám đốc quản trị của Duquesne Capital, có ngân quỹ bảo trợ lên đến 4 tỷ USD, tin được nêu thích đáng trên tờ *Business Week* (tờ này thậm chí còn cho in ảnh ông ta) và trên các ấn phẩm khác.

Vào tháng Mười năm 2000, Amazon.com cho Wall Street thấy mình đang thay đổi phương thức tiêu tiền như phá. Các nhà phân tích ngạc nhiên một cách hài lòng khi thấy công ty báo quý ba chi phí 25 xu một cổ phiếu, con số rõ ràng là thấp hơn sự ước đoán 33 xu một cổ phiếu của họ. Chi phí hoạt động tính trên doanh số trung bình giảm từ 22% xuống 11%. Mức chênh giá gộp là một kỷ lục của công ty là 26%, tăng so với 20% của năm trước. Thậm chí còn tốt hơn nữa khi sách/nhạc/video thực sự mang đến lợi nhuận, kiếm được 25 triệu trên doanh số 400 triệu USD.

Mặc dù thành tích ấy tạo một cú hích tạm thời cho chứng khoán, khi Amazon.com bước vào năm 2001, giao dịch chỉ ở mức 13 USD. Khi giá tiếp tục sụt giảm, Benzos cứ khẳng định rằng “công ty

không phải là chứng khoán.”

Giá chứng khoán sụt giảm là một phần của ảo mộng tan tành của các công ty chấm com. Khoảng đầu năm 2000, bọt bong bóng ngôn từ Internet vỡ tung và các vôi nổi đầu tư mạo hiểm bị khóa chặt.

Amazon đã dựa vào giá chứng khoán cao vôi vọi để thu hút doanh thu từ các công ty mà nó đầu tư. Chẳng hạn như Living.com, công ty bán đồ đặc trực tuyến có hứa trả 10 triệu USD một năm cho đặc quyền được hoạt động trên Website của Amazon.com. Mùa hè năm 2000, Living.com chết cũng như pets.com và HomeGrocer.com (được mua bởi Webvan). Một năm sau, Webvan (trong đó Amazon sở hữu 6% tiền vốn từ cuộc đầu tư của nó vào HomeGrocer) sập tiệm. Trang Web bốn tuổi là Kozmo.com chuyên dịch vụ giao hàng trong một giờ, nơi mà Amazon đã đầu tư 60 triệu đô cuối năm 1999 cũng chịu chung số phận.

## **KINH DOANH QUỐC TẾ**

Kinh doanh nội địa đình trệ. Amazon chuyển hướng chú ý sang những hoạt động quốc tế.



Năm 2000, Amazon mở thêm các cửa hàng ảo ở Pháp và Nhật bên cạnh các hoạt động đang có tại Mỹ và Đức. Tháng 8, công ty ra mắt tại Pháp trang amazon.fr nơi cung cấp sách, nhạc, video, và đĩa kỹ thuật số trực tuyến – lần đầu tiên Amazon bán tất cả bốn đường dây sản phẩm cùng lúc trên một trang Web mới. Đây cũng là lần đầu các trang Web quốc tế của Amazon được xây dựng từ bản nháp – bởi các nhân sự được thuê từ các nhà bán sách và bán lẻ trực tuyến Pháp tại Fnac.com và Bộ Văn hóa Pháp. Nội dung trên trang này hoàn toàn bằng tiếng Pháp.

Amazon phải học cách xoay xở với những quy định chặt chẽ tại Pháp về kinh doanh sách vở – ví dụ một quyển sách không được bán giảm giá quá 5% – cho nên nó phải cạnh tranh về dịch vụ khách hàng, bao gồm bảng sưu tập, tốc độ và độ tin cậy. Nó trở thành nhà bán lẻ đầu tiên – trực tuyến hay không trực tuyến – cung ứng dịch vụ khách hàng 24 giờ/ngày, 7 ngày/tuần. Dịch vụ ban đầu được chăm sóc bởi đội ngũ nhân viên nói tiếng Pháp tại tổng đài điện thoại liên Âu của Amazon tại The Hague. Song trong động thái cắt giảm chi phí, cơ sở này bị đóng cửa vào tháng 1 năm 2001. 240 nhân viên được đề nghị nhận việc tại tổng đài dịch vụ khách hàng tại

Regensburg, Đức và Slough, Vương quốc Anh. Một trung tâm phân phối gần Orléans ở trung tâm nước Pháp chứa 80% hàng hóa được quảng bá trên trang Web.

Tháng Mười Một năm 2000. Amazon.com khai trương trang Web tiếng Nhật là Amazon.co.jp. Nhật vốn là thị trường nước ngoài lớn nhất của Amazon với 193.000 khách hàng và doanh số hàng năm là 34 triệu USD. Hoạt động bao gồm các văn phòng ở Tokyo, một trung tâm phân phối ở Ichikawa và một trung tâm dịch vụ khách hàng ở Sapporo. Trang Web được thiết kế đặc biệt cho thị trường Nhật và chiều theo luật pháp Nhật cấm chiết khấu cao. Tháng Bảy năm 2001, khi Amazon.com thêm dịch vụ cung cấp CD và video, người rất năng động trong quảng cáo là Bezos mặc bộ đồng phục nhân viên giao hàng của Nippon Express (là một công ty hậu cần lớn nhất nước, lo phân phối hàng cho Amazon tại Nhật) và đích thân giao đơn hàng đầu tiên cho một gia đình người Nhật, cú quan hệ công chúng được ghi nhận bởi đám đông 350 nhà báo và được phát lại thường xuyên trên truyền hình Nhật. Được quảng bá như vậy, amazon.co.jp chẳng bao lâu xếp vào trong top mười thương hiệu được nhận diện rõ nhất nước.

Amazon hy vọng doanh số quốc tế sẽ đạt hơn 50% thành quả kinh doanh của nó vào giữa năm 2005.

## **DỊCH VỤ PHÂN PHỐI VÀ ĐÁP ỨNG TRỌN VẸN**

Amazon đã tạo ra một trong những kinh nghiệm về Website tốt nhất và có được hệ thống phân phối và đáp ứng trọn vẹn nhu cầu khách hàng bao quát nhất của ngành bán lẻ Mỹ – hầu hết là được tạo dựng từ con số 0. Không ngạc nhiên khi Amazon vẫn vận dụng hệ thống đó và cố tìm ra cách tận dụng những hiệu quả được nâng cao tại các mạng lưới rộng một triệu mét vuông của các trung tâm phân phối nơi Amazon chọn, đóng gói và chuyển giao hàng triệu món hàng khác nhau, đến hàng triệu người khác nhau mỗi ngày.

Hệ thống quá thiếu hiệu quả. Jeff Wilke, người được tuyển dụng vào mùa thu năm 2000 làm giám đốc điều hành mới của Amazon cho Margaret Popper của tờ *Business Week* hay rằng ông rất ngỡ ngàng trước tình trạng tổ chức bừa bãi mà ông tiếp quản. Các sản phẩm khiếm khuyết nằm hàng đống

trên nhiều kệ hàng. Công việc giao các sản phẩm này hoặc sản phẩm kia – chẳng hạn cả xe tải dao làm bếp – xuất hiện bí ẩn và nằm ườn ra trong nhà kho. Không ai biết phải làm gì và ai là người chịu trách nhiệm. “Chúng tôi giữ tất cả – chỉ biết giữ như thế,” – Wilke bàng hoàng. “Chúng tôi chất nó lên kệ và nói: “Tôi không biết, điều hệ trọng nhất là khách hàng.””

Thảo nào Lauren Levitan, nhà phân tích tại Robertson Stephens nói: “Càng biết rõ những chuyện vớ vẩn họ đã làm, tôi càng tin vẫn có chỗ cho sự phát triển.”

Amazon.com mở quá nhiều nhà kho đón sự tăng trưởng phi thường không bao giờ thành hiện thực. Ngày 30 tháng 1 năm 2001, Amazon thông báo sắp đóng cửa một trong năm trung tâm phân phối tại McDonough, Georgia và nó thu hẹp lại còn ở khu vực Seattle DC chỉ cho mùa mua sắm. Bezos thừa nhận “Chúng tôi đã xây dựng thừa công năng một chút.”

Cùng lúc, Amazon sa thải 1.300 người, chiếm khoảng 15% toàn bộ nhân lực. Con số ấy bao gồm 850 người ở Seattle, nhiều người thuộc bộ phận chăm

sóc khách hàng. Những nhân viên bị sa thải được đề nghị chuyển sang các tổng đài hiện có tại Grand Forks, bắc Dakota và Huntington, Tây Virginia. Phải nói không có nhiều người nhận việc. Vài tháng sau, Amazon hủy bỏ kế hoạch 40 triệu USD xây thêm cơ sở phụ rộng 75.000 mét vuông giúp nhân đôi diện tích bản doanh của nó trên đồi Beacon, Seattle. Công ty cũng bắt đầu cho thuê lại vài khối nhà thuộc không gian văn phòng trong một cao ốc tại khu vực khác của thành phố. Những nước đi đó thừa nhận sự chậm lại trong phát triển của Amazon.com – và của ngành bán lẻ trên Internet nói chung – trả lại những khoảng trống không gian cần thiết.

Để tỏ ra nghiêm túc trong nỗ lực trở nên hiệu quả hơn để thu được lợi nhuận, Amazon đồng ý yêu cầu cho Saul Hansell, người phụ trách mục tiền tệ và kinh doanh của tờ *New York Times*, bỏ ra ba ngày quan sát nửa tá cuộc họp về quản trị kiểm kê, định giá và dịch vụ khách hàng. Đó là một cái nhìn đáng nhớ, đau đớn và ngỡ ngàng chiếu vào một công ty đang tái tạo bản thân để hoạt động hiệu quả. Hansell viết rằng ông ta chứng kiến “một công ty đang vật lộn bằng mọi cách để biến tăng trưởng thành lợi nhuận.

Nhiều cuộc họp ra quyết định trong tuần lễ đầu tháng Năm tập chú vào việc đương đầu với dòng thác dữ liệu từ một hệ thống kế toán mới, lần đầu tiên tính toán xem đã làm ra và thua lỗ trên mỗi sản phẩm bán ra. Hệ thống xem xét chi phí của công ty cho việc vận chuyển, doanh số thường xuyên và 47 yếu tố khác

Kết quả thật không tưởng tượng nổi. Hơn 10% sản phẩm bán ra từ đồ điện tử, nhà bếp và dụng cụ bị thua lỗ; 5% là sách, nhạc và sản phẩm video – và đó là khu vực họ kiếm ra tiền. Hậu quả là Amazon cố cải thiện việc đóng gói, tìm những thỏa thuận hời hơn với người bán và tăng giá hay loại bỏ những món mất tiền. Một sản phẩm bị loại bỏ là chân cắm nển, là chiếc chén thủy tinh to chứa đá đổ đầy nước cho nển nổi lên. Một khách hàng bức mình gửi chân đựng nển lại cho Amazon bốn lần vì đá làm vỡ thủy tinh mỗi lần chuyên chở.

Jeff đưa ra một lời tuyên bố đáng ngạc nhiên trên tờ Times rằng ngay cả tính thiếu hiệu quả cũng là một phần của kế hoạch. “Chúng tôi đã dứt khoát và quyết định xây dựng lộ, dù chúng tôi hy vọng chỉ xây dựng lộ ít thôi. Nếu không làm thế, chắc chúng

tôi đã khiến khách hàng thất vọng như nhiều công ty kinh doanh trên Internet, và chúng tôi không thể tồn tại.”

Bạn biết Amazon tỏ ra nghiêm túc về tính hiệu quả khi nó làm điều không tưởng nổi: nó bắt đầu liên kết với bên ngoài lưu kho và chuyển một số sản phẩm như sách và máy tính cá nhân. Sau bao năm cố đàm phán với các nhà xuất bản và bán hàng khác trong việc bán hàng trực tiếp cho nó, và gạt bỏ bước trung gian – Amazon tính toán rằng có thể giảm chi phí bằng cách mua một phần khối lượng sách từ các nhà phân phối vốn hiệu quả hơn nhiều nhà xuất bản. “Hễ động đến sản phẩm nào là chúng tôi lại tỏ ra thiếu hiệu quả,” – Lyn Blake phó giám đốc phụ trách mua bán của Amazon nói với một nhóm các nhà phân tích chứng khoán.

Tháng Sáu năm 2001, Amazon thu xếp với nhà phân phối lớn là Ingram Book Company để chuyển giao một số sách cho khách hàng của Amazon, một động thái có thể làm giảm một nửa chi phí giao sách trọn gói và giảm chi phí lưu kho.

Trong khi lo làm sao hoạt động hiệu quả hơn,

Amazon bán cho các công ty bên ngoài quyền sử dụng hệ thống hoạt động và các trung tâm phân phối. Amazon liên kết với Borders Books & Music và bộ phận borders.com của nó để cung cấp cho borders.com các thứ như lưu kho, chu toàn các đơn đặt hàng và xử lý dịch vụ khách hàng của nó. Amazon nhận doanh thu trên tổng doanh số của borders.com và trả borders khoản hoa hồng. Trang Web mang tên “Borders liên kết với Amazon.com” được ra mắt vào tháng Tám năm 2001, cho phép khách hàng của trang Web truy cập vào danh sách của Amazon, chọn sách, nhạc, video và đĩa digital video, nó cũng được hỗ trợ thông tin về vị trí các cửa hàng của Borders và lịch các sự kiện tại các cửa hàng. Borders đứng hàng thứ 3 trên thị trường sách trực tuyến với 27 triệu USD bán trong năm trước, sau Amazon (1,7 tỷ USD) và barnsandnoble.com (320 triệu USD). Thỏa thuận có tính biểu tượng hơn là tiền bạc cho Amazon, song nó làm hài lòng Phố Wall đang thúc dục nó đối tác với một công ty truyền thống “bê tông cốt thép.” Amazon đi đến thỏa thuận tương tự với dây chuyền hiệu sách đặt cơ sở ở Vương quốc Anh là Waterstones thuộc thành phố Circuit (bán đồ điện tử), và các cửa hiệu kinh doanh nhiều loại sản phẩm.



## TIỀN SẼ ĐẾN TỪ NƠI NÀO KHÁC?

Để tìm ra những hình thức kiếm thêm doanh thu, Amazon.com tiến hành bán những sản phẩm dựa trên thông tin tải xuống mang hình thức vật chất để có thể chọn, đóng gói và chuyên chở được. Benzos mệnh danh những thứ mới mẻ này là “giao hàng kỹ thuật số.” Ngoài việc tải xuống nhạc, sách điện tử và phần mềm, công ty còn mở một “cửa hàng tư liệu điện tử” để bán văn bản kỹ thuật số của các nghiên cứu đầu tư thị trường, các bài báo, tư liệu tham khảo và các bài trên tạp chí cùng những báo cáo thực hiện bởi Accenture, CIBC World Markets Corp., *Harvard Business Review* và nhiều bài khác viết về các đề tài trải dài từ chiến lược tiếp thị và thương mại điện tử đến lập trình máy tính, viễn thông – thông tin. Nếu đạt hiệu quả, Amazon sẽ mở rộng những cung ứng tương tự với luật pháp, y khoa, giáo dục, giải trí và các ngành công nghiệp lữ hành.

Amazon cũng sở hữu một số dữ liệu rất giá trị về 30 triệu người đã mua hàng từ trang Web. Năm 2000, Amazon thỏa thuận được với hãng MGM để quảng bá câu chuyện hài lãng mạn *Trả lại tôi* bằng cách gửi miễn phí vé xem phim tới khách hàng của

Amazon.com đã thuê bằng phim này. Điều này làm rõ trước công chúng khả năng khai thác dữ liệu của Amazon và rồi bán chúng cho công ty khác, cách làm khiến nó phải chịu bao lời cay đắng từ các luật sư bảo vệ quyền riêng tư, một trong số này là con chó ngao Electronic Privacy Information Center, đã chấm dứt hợp tác bán sách với Amazon.

Một người bạn thời đại học của tôi là Barry Lafer, chủ tịch của Lafer Management Corp., một công ty quản trị đầu tư tại New York, từ lâu tự hỏi làm thế nào Jeff Bezos bao giờ cũng có thể “thoát thân” cứ ba tháng một lần. Một ví dụ hoàn chỉnh cho điều này là thông báo vào tháng Bảy năm 2001 – cùng thời điểm đưa ra các con số tài chính tạm – là AOL đầu tư 100 triệu USD vào việc mua 6,54 triệu cổ phiếu phổ thông của Amazon với giá mỗi cổ phiếu 15,28 USD. Thỏa thuận đòi Amazon phải quảng bá AOL như là nhà cung cấp Internet độc quyền của nó cho phép khách hàng tải dịch vụ của AOL từ trang Web của Amazon.com. Amazon khuyến khích trưng một cửa hàng trực tuyến cung ứng những sản phẩm và dịch vụ đa dạng của AOL Time Warner, bao gồm việc mua các dịch vụ dài hạn phụ. Đổi lại, công nghệ của AOL được phối hợp vào cùng kênh mua sắm dựa trên

Web của AOL, như là Shop@AOL, AOL.com, CompuServe và Netscape.com. AOL và Amazon vốn đã có hợp tác quảng cáo, qua đó sản phẩm của nó được quảng bá chéo qua những kênh này. Công nghệ của Amazon bao gồm nội dung mang tính cách riêng của nó, những bài đánh giá và xếp hạng sản phẩm của khách hàng và những đề xuất dựa trên việc mua sắm của người tiêu dùng trước đó. AOL trả tiền để quảng bá dịch vụ Internet của nó và những sản phẩm khác của AOL đến khách hàng của Amazon.

Sẽ thật thú vị khi thấy những thỏa thuận này thành công vì có quá nhiều đối kháng rõ ràng. Trước hết, Amazon không thể bán sách trên AOL khi công ty này đã thỏa thuận độc quyền với Barneandnoble.com. AOL hợp tác chặt với eBay, nơi đã thêm những sản phẩm mới vào tính năng của nó cùng lúc Amazon mở rộng danh mục của những hàng đã qua sử dụng. (Doanh số từ các sản phẩm đã qua sử dụng của Amazon chỉ đến từ 15% tiền hoa hồng, không phải từ giá trị trọn vẹn của món hàng. Vì chi phí của nó cho các đơn đặt hàng đó là tối thiểu, Amazon tuyên bố lợi nhuận là tương đương, bất chấp sản phẩm bán ra là mới hay đã qua sử dụng. Sách cũ lúc này chiết khấu 8% trên tổng số các chuyến hàng

của Amazon).

## **CÓ MỘT NGÀY MAI?**

Câu hỏi bức thiết không tránh khỏi: Liệu Amazon.com có vượt qua?

Hãy nhìn vào mặt tích cực: Nó đem đến kinh nghiệm mua sắm tốt nhất trên Web với danh mục tuyệt vời, tiện nghi, dễ sử dụng, giá cả cạnh tranh, thông tin chủ yếu về sản phẩm và dĩ nhiên dịch vụ khách hàng không chê vào đâu được. Không có nhà bán lẻ thuần túy trên Web nào cung ứng kinh nghiệm dịch vụ khách hàng tốt hơn và không có nhà bán lẻ trên Web nào giỏi hơn trong việc đặc chế trang Web và những tính năng của nó dành cho cá nhân khách hàng. Nhiều đối thủ cạnh tranh của nó đã bị chôn sâu trong nghĩa địa chám com, trong khi Amazon, ngay khi những dòng này được viết ra, vẫn có tiền trong nhà băng.

Công ty tỏ ra biết tập hợp những hành động hiệu quả và sau cùng có thể sinh lời. Nếu Amazon tìm ra cách dùng phần chia hời của khả năng phân phối, nó có thể kèm chế tốt hơn các chi phí. Ước tính chi phí

phân phối của Amazon (gồm cả chuyên chở) chiếm từ 14 đến 16% doanh thu. Nếu cắt được một nửa, Amazon có thể đạt mức lãi ròng từ 7 tới 10% – so sánh được với mức thu trung bình của nhà bán lẻ theo danh mục. Tuy nhiên cái mẫu lợi nhuận nhỏ xíu đó buộc ta phải trả lời câu hỏi: Bao nhiêu giấy mực đã đổ ra vì các câu chuyện về Amazon.com (gồm cả giấy mực những gì bạn đang đọc) chỉ nhắm vào một công ty kiếm tiền cùng mức độ và khả năng như Sharper Image hoặc Eddie Bauer? Có lẽ thế.

Và lại Amazon.com đang trong top 50 thương hiệu được nhận diện nhiều nhất thế giới – một kỳ công đáng ngạc nhiên so với một công ty trẻ trung và doanh số bé nhỏ so với những nhà bán lẻ lớn nhất thế giới. Sau hết, Amazon.com chỉ là nhà bán lẻ đứng thứ 93 tại Mỹ, theo Hiệp hội Bán lẻ Quốc gia. Vào lúc tôi viết những dòng này, nó có chừng 30 triệu người dùng trên 150 quốc gia.

Về khía cạnh tiêu cực trên sổ sách, công ty mang khoản nợ gần 2 tỷ. Giữa năm 2001, một phần ba con số 30 triệu người tiêu dùng đã không mua sắm gì trong 12 tháng trước đó. Các hoạt động quốc tế nhìn toàn cục lên thì không sinh lợi. Ngành hàng

vốn chủ lực của Amazon là sách, nhạc và video chậm lại, và mức chi phí cho doanh nghiệp đến người tiêu dùng trên Web tăng toàn diện, theo Forrester Research. Chính Bezos phát biểu trước một cử tọa các nhà bán sách tại Book Expo America vào tháng Sáu năm 2000 là trong 10 năm, chỉ chừng 15% doanh số diễn ra trực tuyến. “Thế giới thực vẫn là phương thức tốt nhất từng được phát minh,” – anh nói với nhóm cử tọa. “Chúng ta là chủng loại thích làm theo nhau.”

Và biết đâu các cuộc tấn công vào trung tâm thương mại thế giới vào ngày 11 tháng 9 năm 2001 sẽ tác động đến thói quen mua sắm của mọi người?

Amazon.com có thể thành công và thu lợi nhuận khi bán các sản phẩm không phải là sách, nhạc và video? “Các ngành kinh doanh mới của chúng tôi đang bắt nhịp với cuộc sống, chúng sẽ được chấp nhận. Bạn biết đấy, Nordstrom bắt đầu là kẻ bán giày dép,” – Bezos nói, quên đi thực tế Nordstrom bán giày từ 65 năm trước khi mở mang buôn bán quần áo và trang phục.

Nếu các bạn có ai quyết tin vào kết luận rằng

Amazon.com sẽ tồn tại, câu hỏi vẫn còn đó: Nó sẽ là kiểu công ty nào? Sẽ là nhà bán lẻ độc lập kiểu Wal-Mart trên Internet hay sẽ trở thành một bộ phận của AOL Time Warner hoặc một công ty dịch vụ chuyên lo các giao dịch trên Web cho các công ty khác?

Sau khi nghiên cứu và theo dõi công ty này trong ba năm, tôi có cảm giác Amazon.com sẽ tiếp tục tồn tại theo hình thức nào đó – nhưng không phải hình thức như chúng ta thấy hôm nay. Tôi nghĩ công ty sau cũng sẽ được mua lại bởi một hãng khác biết truyền kỷ luật thực tiễn và các nguyên tắc quản trị sơ đẳng, và không ngần ngại điều chỉnh những sai lầm đắt giá trong quá khứ. Các ứng viên hợp lý là AOL Time Warner, Microsoft, hoặc Wal-Mart. (bao lời đồn đã dậy lên hồi năm 2001).

Amazon.com đã giành được danh hiệu doanh nghiệp thương mại điện tử quan trọng và có ảnh hưởng nhất trong lịch sử. Nó nên được chào đón như một công ty đã mang đến công nghệ xuất sắc, sự tùy biến theo nhu cầu người dùng không có đối thủ, và hàng triệu người dùng mới đến với mạng toàn cầu. Và Jeffrey Preston Bezos sẽ được nhớ mãi là người có đầu óc hão huyền xuất sắc, dù tì vết, nhưng đã thực

hiện được những giấc mơ của mình.

Biết ra sao ngày sau, song đây là một câu chuyện trên cả tuyệt vời.



Gạt sang bên tất cả mọi giáo điều kinh doanh cũ mòn kinh nghiệm để xây dựng nên doanh nghiệp theo phong cách có phương pháp, các doanh nghiệp trên Internet đã vận dụng cách tiếp cận kinh doanh phát triển bằng mọi giá, không cần lợi nhuận, giành lấy thị phần thực thể càng nhiều càng tốt trước khi có kẻ nhảy vào. Trạng thái tinh thần này được xem là “Phát triển thần tốc”

– Robert Reid, *Những nhà kiến tạo Web*

Cách bố trí này được vận dụng từ cơ cấu tổ chức nổi tiếng “7-S” của công ty McKinsey.

1. Định luật này có thể được hiểu là cứ sau mỗi năm, người tiêu dùng với số tiền ít hơn lại có thể mua được một bộ vi xử lý mạnh gấp đôi.

2. RFID: công nghệ nhận dạng bằng tần số sóng vô tuyến, một công nghệ hỗ trợ quá trình nhập dữ liệu, giúp các công ty, đại lý có thể quản lý sản phẩm của mình, biết rõ số lượng sản phẩm của mình trên các giá hàng cũng như trong kho bằng cách dán các thẻ RFID lên sản phẩm. Công nghệ này có thể được sử dụng để thay thế cho việc sử dụng mã vạch ngày nay.

5. Sách do Alpha Books mua bản quyền và sẽ xuất bản cùng bộ với Đảo chiều (Zag) và Sáng tạo (Designful Company).

6. Cuốn sách này đã được Alpha Books mua bản quyền và sẽ xuất bản trong thời gian tới.

7. Sách đã được Alpha Books chọn dịch và xuất bản BUILDING STRONG BRANDS (XÂY DỰNG NHỮNG THƯƠNG HIỆU MẠNH).

3. Sách do Alpha Books dịch và xuất bản.

4. Một hình thức thử rượu trong đó người thử không được biết nhãn mác của loại rượu và phải đoán xem hương vị đó là của loại rượu nào.

1. Phương pháp Duy Tuệ: Tên tạm gọi của một số

phương pháp được phát minh qua trải nghiệm của tác giả, nhằm giúp ổn định đầu óc của con người.

2. Phật Tâm Danh: Tên Phật được tác giả Duy Tuệ trao cho mỗi Hiền giả Minh Triết

1. Hào (爻, yáo) được biểu diễn dưới dạng các đoạn thẳng nằm ngang; mỗi hào này có thể là Dương (đường liền nét) hay Âm (đường đứt nét bao gồm hai đoạn thẳng cách nhau một khe nhỏ).

1. Cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn General Electric.

(1) Jupiter Research: Hãng khảo sát trực tuyến nổi tiếng của Mỹ (ND)

(2) Là loại thẻ khách hàng thân thiết, dùng để tích điểm thưởng sau mỗi lần giao dịch mua hàng của khách.

“Điểm” được tích lũy có thể được khấu trừ hoặc đổi lấy hàng hóa, dịch vụ ở những điểm giao dịch thuộc đơn vị chấp nhận thẻ (ND)

(1) Nguyên văn: Happen (ND).

(1) Cụm từ “Occam’s razor” được đưa ra từ năm 1852 dựa trên nguyên tắc của nhà thần học, tu sĩ và luật sư người Anh – Cha William Ockham (d’Okham) (ND).

(1) Thái Hà Books liên kết với Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân xuất bản và phát hành năm 2010 (ND).

(2) Nghiên cứu các tình huống chiến thuật trong đó các

đổi thủ lựa chọn hành động khác nhau để có thể tối đa hóa kết quả nhận được. (ND)

(1) Adrenalin là 1 loại hoóc-môn do tuyến thượng thận tiết ra, có tác dụng làm co mạch (nhưng lại làm giãn mạch ở não), tăng nhịp tim, làm co cơ, tăng lưu lượng máu. Ngoài ra nó cũng là chất làm tăng sức mạnh và sức chịu đựng của các cơ (ND).

(1) Nguyên văn: problem (ND).

(2) Một hợp chất hóa học có độc tính rất cao (Bảng A) (ND).

(3) Thương hiệu thuốc giảm đau của Johnson & Johnson, không chứa aspirin nên hiệu quả điều trị khá tốt và được tiêu thụ rất mạnh (ND).

(4) Nguyên văn: Fifth Amendment: Không ai có thể bị tước đoạt sinh mệnh, tự do hay tài sản mà không thông qua thủ tục công chính của luật pháp ngay cả khi người ấy là một tội nhân (ND).

(1) Western Electric: Một công ty viễn thông lớn của Mỹ (ND).

(1) Thứ tự trung cho tiền khi chơi bài, có thể quy đổi thành tiền sau khi kết thúc ván bài (ND).

(1) Nguyên văn: Debt Psychology (ND).

(2) Trong tâm lý học, tâm lý động học nghiên cứu về mối quan hệ của nhiều khía cạnh khác nhau về ý thức (mind), nhân cách (personality) và linh hồn (psyche),

những vấn đề này có quan hệ chặt chẽ với những vấn đề về tinh thần, xúc cảm, hoặc động cơ, đặc biệt là ở cấp độ vô thức (ND).

(3) Thu nhập còn lại sau khi trả thuế (ND).

(4) Nguyên văn: Four Horsemen of the Apocalypse (ND).

1. Enron: Tập đoàn năng lượng hùng mạnh, từng có tên trong danh sách những công ty phát triển nhất nước Mỹ, thành lập năm 1985, và phá sản cuối năm 2001.

2. Douglas McGregor (1906-1964): Giáo sư chuyên về Quản lý tại Trường Quản lý MIT Sloan, chủ tịch trường Cao đẳng Antioch từ 1948-1954. Ông cũng giảng dạy tại Học viện Quản lý Calcutta, Ấn Độ. The Human Side of Enterprise, cuốn sách nổi tiếng xuất bản năm 1960 của ông, đã ảnh hưởng sâu rộng tới thực hành giáo dục.

3. William Edward Deming (1900-1993): được coi là cha đẻ của quản lý chất lượng” với nghiên cứu “kiểm soát chất lượng bằng phương pháp thống kê”, đồng thời được thế giới thừa nhận là “cố vấn trong ngành thống kê học”.

4. Hamlet: nhân vật trong vở bi kịch cùng tên của nhà soạn kịch vĩ đại người Anh William Shakespeare. “To be or not to be” (Tồn tại hay không tồn tại) là câu thoại nổi tiếng của Hamlet.

5. Edward Lee Thorndike (1874-1949): nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ. Các công trình của ông tập trung

nghiên cứu hành vi và quá trình học hỏi. Ông cũng là người đặt nền tảng khoa học cho bộ môn tâm lý học giáo dục hiện đại.

6. Fortune 500: Danh sách 500 công ty hàng đầu nước Mỹ theo đánh giá của tạp chí Fortune.

7. Đạo luật Sarbanes – Oxley (hay còn gọi là Đạo luật Sarbox) được ban hành năm 2002 tại Mỹ nhằm bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và tin tưởng đối với các báo cáo, thông tin tài chính công khai.

8. Nguyên gốc là “released-time”: một khái niệm được sử dụng tại hệ thống các trường công của Mỹ, khi đó các học sinh ở đây sẽ được luật pháp cho phép nhận được những chỉ dẫn, giáo dục về tôn giáo.

Kaizen: Cải tiến liên tục.

Big Bang: Tên gọi học thuyết về vụ nổ lớn hình thành nên vũ trụ

Midwest (còn gọi Middle West, hay The Heartland) gồm 12 bang miền Trung Tây Hoa Kỳ: Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Michigan, Minnesota, Missouri, Nebraska, North Dakota, Ohio, South Dakota, và Wisconsin.

Carl Gustav Jung (1875 - 1961): Nhà tâm thần học người Thụy Sĩ, nhà tư tưởng lớn và là người sáng lập ra ngành phân tâm học.

Tàu con thoi Challenger bị nổ tung sau 73 giây rời khỏi bệ phóng vào ngày 28/01/1986, làm thiệt mạng toàn bộ 7 thành viên phi hành đoàn. thảm họa này buộc Chính phủ Mỹ phải ngưng chương trình tàu không gian trong hai năm rưỡi sau đó.

Entropy (en-trô-pi): Trong nhiệt động lực học, entropy nhiệt động lực (hay gọi đơn giản là entropy), ký hiệu  $dS$ , là một đơn vị đo lường khối lượng năng lượng  $dQ$  phát tán/hấp thụ khi một hệ vật lý chuyển trạng thái tại một nhiệt độ tuyệt đối xác định  $T$  ( $dS = dQ / T$ ).

Nguyên văn: Problem. Tác giả đề cập đến 'vấn đề' như một yêu cầu, một vụ việc, một tình trạng... cần được giải quyết nhanh chóng và thấu đáo để thỏa mãn kỳ vọng của một cá nhân hay tổ chức nhằm tránh các thiệt hại có thể xảy ra.

'Thay đổi và cải tiến liên tục' là nguyên tắc mà các công ty Nhật luôn áp dụng, nổi bật nhất là hãng TOYOTA, còn được biết đến với tên gọi 'Phương pháp KAIZEN', tức cải tiến, cải tiến, và cải tiến liên tục.

Trong “The Act of Creative”, Arthur Koestler căn cứ trên luận đề “... tính độc đáo sáng tạo không có nghĩa là tạo ra hoặc làm phát sinh một hệ thống ý tưởng từ cái không, mà đúng hơn là từ sự phối hợp những mô hình tư duy từng tồn tại vững chắc thông qua tiến trình trao đổi chéo”. Koestler gọi tiến trình này là bisociation. Như

vậy, có thể hiểu bisociation là kết quả từ sự kết hợp những điểm tương đồng bất ngờ để tạo ra những kiểu kết hợp mới.

Nguyên văn: To have a highway.

Analysis Paralysis

Poster: Bảng hiệu, áp-phích minh họa.

Heuristics: Phương pháp giải quyết vấn đề bằng cách đánh giá kinh nghiệm, tìm giải pháp qua thử nghiệm và sửa chữa sai sót.

Nguyên văn: Curiosity kills the cat.

Tan chảy - unfreezing - là xu hướng con người đi tìm một bối cảnh mà họ cảm thấy an toàn và có thể kiểm soát được.

Bạn có thể sử dụng các giai đoạn hoặc các bước (phần A) và các mức độ tham gia (phần B) để xác định những yếu tố bạn cần chọn từ ba phần còn lại (phần C, D, E). Là phương pháp do Jiro Kawashita ( J K ) đề xướng vào những năm 1960. Theo phương pháp này, mọi người trong nhóm sẽ viết ý tưởng của mình ra giấy, tìm các ý tưởng có liên quan, sắp xếp các tờ giấy ghi ý tưởng thành nhóm cho đến khi tất cả ý tưởng đều được phân loại để đánh giá và lựa chọn.

Nhóm chất lượng là một nhóm tình nguyện làm cầu nối với ban giám đốc trong việc đề xuất các ý kiến, sáng kiến cải thiện chất lượng công việc, sản phẩm, điều kiện



sản xuất nhằm nâng cao hiệu năng hoạt động của tổ chức.

Nguyên văn: No one is as smart as all of us.

Nguyên văn: Attitude is everything.

(\*) STEP: \_Social – Xã hội, Technological – Công nghệ,

Environmental – Môi trường, Political – Chính trị;

STEEP: \_Social – Xã hội, Technological – Công nghệ,

Economic – Kinh tế, Environmental – Môi trường,

Political – Chính trị ; PESTLE: \_Political – chính trị,

Environmental – môi trường, Social – xã hội,

Technological – công nghệ, Legal – Pháp luật,

Environmental – Môi trường.