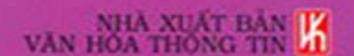


ROBERT SPECTOR

# amazon Com PHÁT TRIỂN THẦN TỐC

SỰ LỚN MẠNH THẦN KỲ VÀ TƯƠNG LAI BẤT ĐỊNH CỦA NGƯỚI KHỐNG LỐ THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ



#### **MUC LUC**

Lài	n	hân	đir	h
LUI	11.	man	un	ш

LÒI CẢM ƠN

LỜI NÓI ĐÂ L

LỜI GIỚI THIỆU CHO ´N BẢN BÌA MÊ M

GIỚI THIỆU

<u>Chương 1 - JEFFREY BEZOS LÀ AI?</u>

Chương 2 - CHIỆ M LĨNH MANHATTAN

Chương 3 - SEATTLE

Chương 4 - VÀO GARA, RA GARA

Chương 5 - LÊN GIÀN PHÓNG

Chương 6 - PHÁT TRIỂN THÂ N TỐ C

<u>Chương 7 - DÕ BỔ RÀO CẢN</u>

Chương 8 - "CÁI ĐUÔI ÁM ẢNH"VÊ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG

<u> Chương 9 - PHÚC HOA AMAZON</u>

Chương 10 - ĐẠI BIỂU SÁNG CHÓI CỦA INTERNET

<u>Chương 11 - PHÁT TRIỀN SIÊU THÂ`N TÔ´C</u>

Chương 12 - SAU CÙNG ĐÃ THU ĐƯỢC LỢI NHUẬN

#### LÒI CẨM ƠN

Quyển sách này sẽ không thể được viế t nên nế u không có sự đóng góp của rấ t, rấ t nhiệ u người.

Đâ`u tiên và trước hế´t là người quản lý của tôi, Elizabeth Wales, người luôn sát cánh cùng tôi trong mọi bước đi. Cô â´y đã đọc đi đọc lại bản thảo và đưa ra những đê` nghị thật sắ´c sảo, bao gô`m cả việc đặt tên cho quyển sách. Và tôi cũng gửi lời cảm ơn đế´n Nancy Shawn của Hội Văn chương xứ Wales.

Gửi để n 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 cám ơn Paul Andrews vì đã giới thiệu tôi với Glenn Fleishman, người giúp tôi kế t nổ i 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 vê` sự hiểu biê´t sâu să´c giúp Amazon.com trở thành Amazon.com ngày nay.

Tôi cũng gửi lời cảm ơn để n 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.

Cuố i cùng, tôi muố n nói là mình không thể có sự sáng suố t nế u thiế u tình yêu, sự yêu mế n, tính kiên định và sự hỗ trợ của vợ tôi, Marybeth Spector.

Robert Spector

Seattle, Washington.

### LỜI NÓI ĐẦU

Việc viế t quyển sách đầ `u tiên về `quá trình Amazon.com trở thành Amazon.com có thể gói gọn trong một từ là thách thức. Khi đề xuấ 't việc viế 't quyển sách được chấ 'p thuận vào cuố 'i năm 1998, công ty này chỉ tập trung vào việc xuấ 't bản và kinh doanh sách. Đây là nơi tôi bắ 't đầ `u 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 sắ 'c đế 'n tấ 't cả các lĩnh vực kinh doanh trên toàn cầ `u. Không có gì ngạc nhiên khi con chó của Jeff Bezos là Kamala được lấ 'y tên cho phép biế 'n hình xuấ 't hiện trong một tập phim truyề `n hình Star Trek: Thế 'hệ Kế ' tiế 'p; Amazon.com đang trong trạng thái bấ 't biế 'n của sự biế 'n thái.

Đó ít nhấ t là một trong những lý do tại sao Jeff Bezos và Amazon.com từ chố i tham gia dự án này. Các viên chức công ty cho ră ng còn quá sớm để viế t một quyển sách. Mặc dù Bezos không khuyế n khích cũng không can ngăn mọi người nói chuyện với tôi, lúc đó không có nhân viên nào đô ng ý cho phỏng vấ n chính thức hay không chính thức. Amazon.com vẫn là một tổ chức bí ẩn. (Thật ra tôi đã thực hiện một cuộc phòng vấ n 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 đâ u tư viế t quyển sách này. Chấ t liệu từ cuộc phỏng vấ n đó cũng được sử dụng trong dự án này).

Tôi đã nhận được sự cộng tác của một số người từng chứng kiế n 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 đô ng cố vấ n trong những ngày đã u thành lập công ty. Alberg hiện tại giữ vị trí thành viên trong ban giám đố c 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 đâ`u tiên vào Amazon.com, nhưng tấ´t nhiên sẽ không là cái nhìn cuố´i cùng. Tôi đang trông chờ quyển tự truyện của Jeff Bezos lúc nào đó sẽ xuấ´t hiện. Tạm thời, trong những trang tiế´p 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 là `n ăn sáng vào tháng Mười Hai năm 1998, tôi nói với một người bạn ră `ng mình vừa ký hợp đô `ng viế t sách vê `Amazon.com. Bạn tôi, người đã trở thành triệu phú từ việc đô `ng sáng lập ra một công ty phâ `n mê `m, cười nói: "Tố t nhấ t là cậu nên viế t nhanh lên."

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

Rấ t nhiề ù chuyện đã xảy ra trong khoảng thời gian này. Jeff Bezos từ vị trí là biểu tượng cho việc kinh doanh trực tuyế n trở thành biểu tượng sáng chói của điề ù bị người ta đã sai là m khi xem như bọt bong bóng xà phòng: Internet. Kế hoạch kinh doanh vẫn chưa được kiểm chứng. Hàng tô n đâ y ấ p và rấ t nhiề u công ty kinh doanh trên Internet được Amazon.com đâ u tư không còn tô n tại, nhưng Amazon.com vẫn còn đó.

Có một dòng trên bìa quyển sách này: "Chương cuố i cùng chính là chương để ngỏ để kể tiế p câu chuyện." Nế u quảng cáo trung thực thì điề u này không hoàn toàn đúng. Đây chính là điề u mà chúng ta sắ p nói về Amazon.com. Hâ u như mỗi ngày người ta đề u đưa tin về công ty. Ngay thời điểm bạn đọc quyển sách này, câu chuyện chỉ mới cập nhật một phâ n. Viế t về lịch sử một công ty kinh doanh đương đại là như vậy.

Amazon.com: Phát triển thâ `n tố ´c là quyển sách không được công ty Amazon.com cho phép viế ´t, và Bezos không dành cho tôi

cuộc phỏng vấ n nào.

Tôi đã có cuộc phỏng vấ n 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 nhấ t của tôi và anh cho để n tháng Mười năm 2000, khi tôi và anh có bài diễn thuyế t trong cuộc hội nghị kéo dài một ngày ở Stockholm, Thụy Điển. Jeff là diễn giả cuố i cùng trong ngày. Vì là người trình bày trước nên tôi biế t được anh sẽ đứng đâu trước khi lên bục của Grand Hotel. Tôi bước để n, bắ t tay và nói: "Xin chào Jeff, tôi là Robert Spector."

Anh bă´t tay tôi và nói: "Tôi đã đọc gâ`n hê´t cuố´n sách của anh. Tôi nghĩ anh viê´t rấ´t hay."

Và tôi trả lời: "Người ta hay hỏi tôi ră `ng anh nghĩ gì vê ` quyển sách? Trước đây tôi chưa bao giờ có câu trả lời; giờ thì tôi đã có."

Cuộc đố i thoại kế t thúc ở đó. Đi khỏi rồ i tôi mới tự hỏi: "Anh ấ y đã đọc *gâ n hế t* cuố n sách của tôi ư? Tại sao anh không đọc *cả* cuố n? Anh ấ y không muố n biế t kế t cục câu chuyện của mình sẽ như thể nào sao?

### GIỚI THIỆU

Người đàn ông quai búa cao 16 thước, dày ba tấ c là bức tượng chìm màu đen đứng một cách cương quyế t, chân trái đặt trước chân phải, gâ n lố i vào Bảo tàng Nghệ thuật Seattle được trang trí bă ng khung vòm bă ng 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 tuyê n tự động, nhân dáng nặng 13 tấ n bă ng thép được tạc bởi nghệ sĩ Jonathan Borofsky này như biểu tượng thể hiện lòng tôn kính để n các người lao động Mỹ, tên của nó được đặt theo cái búa nổ i dài bàn tay trái có trang bị động cơ. Cánh tay tay này cứ mỗi phút lại quai quá đâ u bố n lâ n theo một góc 75 độ, nện xuố ng cánh tay phải bấ t động đang câ m cái vật bị "đập bẹp."

Cuộc số ng của gã đàn ông quai búa ở Seattle đã không tố n tại nế u không chuyện tình cờ xảy ra. Năm 1991, khi đang được trục đứng từ xe tải, một chân tượng bị tuột khỏi dây đai, tạo hai dấ u chân to trên via hè Đại lộ Số 1 và Phố Seneca. "Chuyện như thật vậy," — một người chứng kiế n nói với tờ Seattle Times. "Cuộc số ng không phải lúc nào cũng trôi qua một cách suôn sẻ và thỉnh thoảng chúng ta gặp thấ t bại." Sau một năm hô ì phục, người đàn ông quai búa trở lại Seattle, lâ n này thì không gặp rắ c rố i nào; nhưng nó đã trở thành mục tiêu cho những tuyên bố chính trị và việc làm kỳ quái chưa từng thấ y. Có lâ n một nhóm họa sĩ biểu hiện lén lút cột hòn sắ t nặng gâ n bố n tạ vào chân phải tượng; một đêm Giáng Sinh đen tố i, đám yêu tinh hay gây hại đã sử dụng một khí câ u thăm dò thời tiế t đặt chiế c mũ đỏ và trắ ng của ông già Noel (kích thước bă ng cánh buô m tàu thủy) lên đỉnh đâ u tượng.

Còn vào buổi sáng tháng Năm đâ y nă ng â y, đám đông khoảng 350 cổ đông háo hức chiế m lĩnh tiế n sảnh Bảo tàng Nghệ thuật Seattle được thiế t kế bởi Robert Venturi, nhấ m nháp những ly cà phê Starbucks vừa mới pha chế và nhai nhóp nhép bánh vòng phế t phô mát kem, nao nức chờ nghe người đàn ông quai búa của họ, Jeffrey P. Bezos, diễn thuyế t. 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 quyế t 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 ky. ("Tại sao là anh ta mà không phải là ban?" - tờ Wired hỏi) cũng như hứng chiu sư khinh khi ("Amazon.toast" như học giả vê Internet George Colony đã cười nhạo năm 1997; "Amazon.bomb," - tờ Barron's nhận xét năm 1999). Nhưng đây là một ngày dành cho sự yêu mế n. 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 kiế m tiế n - trong một vài trường hợp là râ t nhiệ u tiệ n.

Nhìn chung những cổ đông của Amazon.com trông rấ t giố ng kiểu người mà người ta gặp ở mọi buổi họp hặ ng năm – nhiệ u người đã nghỉ hưu với mái tóc trấ ng xóa và có đủ thời gian để chăm lo cho lợi nhuận của họ; một ông bố khoảng 30 tuổi, đế n 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 nhiê u tiê n đế n không mơ nổi, nhờ vào cổ phiế u 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 phiế u ngày 15 tháng Năm năm 1997. Đang chen qua đám đông còn có L. John Doerr huyê n thoại, đố i tác rấ t cao giá trong công ty đâ u tư mạo hiểm Kleiner Perkins Caufield & amp; Byers. Ông ăn mặc bài bản với áo xanh biển, quâ n

xám sọc, không thấ t cà vạt. Nhân vật Doerr lặ m mưu mô, dẻo dai này là một giám đố c của công ty và cá nhân ông nặ m giữ 1.011.561 cổ phiế u, trong ngày đặc biệt này trị giá vào khoảng 131 triệu USD. Và kia là thành viên khác thuộc ban giám đố c ăn mặc tương tự, đó là Scott Cook, đô ng sáng lập của công ty Intuit, Inc., đứng đâ u về dịch vụ Web và phâ n mê m tài chính, thuế và kế toán. (Ông cũng là giám đố c một địch thủ của Amazon.com là eBay, Inc.). Paul Saffo, giám đố c Học viện Tương lai, người biế t rõ cả về Cook và về Bezos, nhận xét: "Scott và Jeff là những người rấ t giố ng nhau về phương pháp trong chiế n lược của họ," và coi mỗi người như "nhà chiế n lược sâu sắ c lạ thường."

Và đó là chiế ´n lược mà các nhà đâ `u tư muố ´n nghe đúng vào thời gian đã được lên chương trình là lúc mười giờ sáng. Họ nhanh chóng nổ ˙i đuôi nhau vào thính phòng bảo tàng. Không gian lao xao náo nức trước giờ khai mạc. Bezos tách ra khỏi đám đông, xuố ˙ng một trong những lố ˙i đi, nhanh nhẹn bước lên những bậc thang của một sân khấ ˙u nhỏ, ăn mặc rấ ˙t giố ˙ng John Doerr với áo sẫm và quâ `n thường, sơ mi tră ˙ng cổ mở, không cà vạt. Nom giố ˙ng thâ `y giáo khoa học ở trường trung học mà bạn yêu thích, như người thâ `y đang cố ˙gắ ˙ng nhanh chóng ổn định cuộc họp của học sinh, Bezos vui vẻ hướng dẫn một số ˙người cuố ˙i cùng không theo hàng lố ˙i đế ˙n những chỗ còn trố ˙ng. "Có một số ˙ chỗ ngô `i ở dưới kia," — anh chỉ, sau đó lướt đi lên sân khấ ˙u: "Và hai chỗ nữa ở đã `ng kia."

Sau khi nhanh chóng lướt qua phâ `n nghi thức buổi họp — xem xét lại theo thủ tục, giới thiệu các giám đô ´c, biểu quyế ´t theo đề `xuấ ´t v. v... — đứng sau bục, chuẩn bị cho các cổ đông biế ´t về `tình trạng của công ty và tiế ´n trình mà họ đã làm trong năm qua kể từ kỳ họp cổ đông trước. Mọi người đề `u biế ´t ră `ng 12 tháng qua, Jeff Bezos và Amazon.com đã xuấ ´t hiện dày đặc trên các phương tiện truyề `n 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 nê n 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 viế t về những công ty được thành lập ngoại tuyế n đố i mặt với mố i đe doa của việc bi "amazon hóa," ví dụ: "bị mấ t quyề `n kinh doanh vì một doanh nghiệp mới trên Internet." Forbes tuyên bố ră ng "Youbet.com muô n trở thành Amazon.com trong lãnh 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 lanh" và bảo: "Ai sẽ là Amazon.com của doanh nghiệp xe hơi trị giá một nghìn tỷ USD?" Cuố i 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 đâ u tư một số kha khá vào drugstore.com, HomeGrocer.com, Pets.com, và Gear.com).

Kiêu hãnh vì thương hiệu được biế t đế n bởi 55% dân trí thức, từ "Amazon.com" đã trở thành một phâ `n của văn hóa được ưa chuộng. Để chứng minh cho điể `u này, Bezos tự hào cung cấ ´p cho các cổ đông vài đoạn video tham khảo nói về `Amazon.com trong các chương trình truyề `n hình: Tonight Show (Leno nói: "Bill Clinton nghĩ ră `ng Amazon.com chính là địa chỉ e-mail của Janet Reno"), 3rd Rock from the Sun, và Hollywood Squares. Sau đó, anh trình chiế ´u tranh vui Lagoon trên Sherman, có nhân vật đi qua khu rừng nhiệt đới nói: "Hóa ra là Amazon. Tuyệt quá. Tôi nghe rấ ´t nhiề `u về `nó. Nhìn này, có một con vẹt. Lă ´ng nghe tiế ´ng chim. Côn trùng. Những con khỉ. Ngửi những bông hoa nhiệt đới. Chă ´c chă ´n là Amazon rấ ´t tuyệt. Không có gì giố ´ng Website của họ." Khán giả cười vỗ tay tán thưởng.

Năm qua, hâ u như moi người trong ngành kinh doanh truyê n thông muố n nghe ngôi sao đang lên Jeff Bezos nói gì, không chỉ là vê phương hướng của Amazon.com, mà còn vê nhiê u loại chủ đê khác, gô m cả những quyển sách yêu thích của anh (Những gì còn lại trong ngày của Kazuo Ishiguro và Cô `n cát của Frank Herbert) và cả những chuyên cá nhân như thói quen tiêu xài, ngủ nghê. Vê chuyên trước, anh chia sẻ một chút với cổ đông những thứ mà cá nhân anh đã mua từ Website đấ u giá của Amazon.com. Trên cái bàn gấ n bục là: bức ảnh có chữ ký của Albert Einstein, bức tượng bán thân bă ng sứ trị giá năm bảng của nhân vật Boba Fett trong phim Star Wars, và một bức tranh hệ Bozo khặ c kẽm có đèn bật tặ t. "Hộ i còn là một đứa trẻ, tôi bi moi người gheo bởi cái tên Bezos gâ n giố ng với chữ Bozo," – anh đùa. (May là anh không mang để n bộ xương gấ u kỷ băng hà mua với giá 40.000 USD). Vê giấ c ngủ, trong một câu chuyện trên tờ Wall Street có tên: "Ngủ: Biểu tượng địa vị xã hội mới," anh tiế t lô: "Tôi câ n tám giờ một ngày để ngủ và mỗi tố i tôi đề u như vây... dù có bân tâm về công việc để n đâu. Tặ t đèn, năm phút sau là tôi ngủ." (Ngược lại, Donald Trump trả lời trong cùng một bài viê t: "Tôi chỉ ngủ ngon bên cạnh một phụ nữ đẹp").

Cũng trong năm vừa rô ìi, 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 đế n cuộc họp thượng đỉnh các CEO (giám đô c điề ù 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 đế n văn phòng chính của Microsoft ở gâ n 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 gâ n 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 gô m chủ tịch Gates và Nathan Myhrvold, cựu giám đô c 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 quố c nội của Iceland.

Một giờ mười lăm phút sau đó thực chấ t là "màn trình diễn của Jeff Bezos," khi anh thảo luân một loạt các chủ để bao gồ m sư hiệu quả của mô hình kinh doanh Amazon.com; sự hiểu biế t và phát triển của công ty vê "kinh nghiêm khách hàng"; các dịch vụ mới nhấ t của công ty (vào lúc đó là đấ u giá và thiệp chúc điện tử); và những sư đâ u tư lớn nhấ t của công ty, trước khi trả lời hàng loạt câu hỏi của cổ đông bao trùm mọi thứ gô m những vấ n đê quyê n riêng tư trong thẻ tín dụng, cho để n tính không ổn định của cổ phiế u, rô i quyế t định giảm giá 50% cho tấ t cả các sách nặ m trong danh sách những quyển bán chạy nhấ t theo xế p hạng của tờ New York Times. Bezos biế n hóa một cách trôi chảy từ tính cách này sang tính cách khác. Có lúc anh là kế toán viên tận tình công việc: "Tiê n lãi ròng là thứ chúng ta đang cố gặ ng đánh giá một cách lạc quan; chứ không phải là phâ n trăm của số lãi đó. Vì thế, khi tiế n vê phía trước, nê u chúng ta tin qua việc có số lãi ròng thấ p hơn sẽ giúp có được sư bù trừ cao nhấ t, từ đó chúng ta vân dung vào những đổi thay trong kế hoạch đưa để n các nước đi có lợi cho cổ đông." Sau đó, anh thành người hay đùa: được hỏi anh có lo lă ng về việc những người mua să m trực tuyế n được hỗ trợ những thông tin giúp họ so sánh giá cả giữa tấ t cả những nhà bán lẻ, anh ngây ra: "Chuyện ấ y đáng lo thật, nhưng cũng chỉ như chiế c Boeing lo về sức hút trái đấ t." (Câu này làm người ta bật cười). Sau đó, trong câu tiế p theo anh tỏ ra là người có tâ m nhìn xa rấ t tuyệt: "Thương mại điện tử là như vậy. Khách hàng sẽ có thông tin gâ n như hoàn hảo. Theo tôi thương nhân không hiểu và không xây dựng kế hoach kinh doanh dựa trên nê n tảng này sẽ gặp vấ n đê nghiệm trong nhấ t."

Đột nhiên xuấ t hiện câu hỏi làm ngưng màn trình diễn. Một cổ đông trẻ Mỹ gố c Á giơ tay lịch sự hỏi: "Khi nào thì công ty mang lại lợi nhuận?"

Hâ`u hê´t 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 lâ m" – anh nói, nghiêng người vê phía đám đông. "Đô i với bấ t kỳ ai trong các bạn nghi ngờ điể u này (nụ cười từ từ xuấ t hiện): Amazon.com tin ră ng việc *một ngày nào đó* chúng ta sẽ có lợi nhuận là rấ t quan trọng." (Nhiê u tiế ng 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, tấ t cả các công ty sẽ kinh doanh dựa trên bội số hợp lý [vê giá cả/lợi nhuận]. Đấ y là nguyên tắ c hoạt động thành công. Giá trị vố n hóa của công ty phải phản ánh giá trị nguô n tiề n hiện hành của quá khứ và tương lai."

Hiển nhiên Bezos thấ y đây là cơ hội được trình bày điề ù cố t lõi trong chiế n lược của Amazon.com, giải thích cho các cổ đông cũng như các nhà báo là tại sao việc thua lỗ cứ tiế p diễn – và sẽ tiế p tục tiế p diễn – tăng cao trước khi thu được lợi nhuận: "Điề ù chúng ta hiện nay đang làm là tập trung đâ ù tư vào tấ t 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 sắ m rấ t cao]. Tôi tin nế u chúng ta không tự tổ chức tố t, tháng Mười Hai cũng không sinh lợi được. [Nhiề ù khán giả cười hơn.] Tập thể các cổ đông sáng suố t sẽ trảm đội ngũ lãnh đạo của công ty nế u họ không biế t hình dung ra cách phân bổ tố t nguồ n vố n đầ ù tư và năng nổ hơn trong thời gian nhạy cảm đang hình thành nhiề `u ngành kinh doanh này. Xem này," – anh nói thêm, vẻ thuyế t phục của một tín đồ `thực sự: "Có vô

số cơ hội trên Internet, mà bây giờ là thời điểm để đâ u tư. Chúng tôi đang cố gặ ng đưa ra mọi quyế t định trong bố i cảnh lâu dài."

Dù không thố t ra những từ cụ thể này, nhưng ý định của Bezos rấ t rõ: Trong giai đoạn phát triển, chiế n lược của Amazon.com là phát triển thấ n tố c – bă ng cách xông xáo đã u tư vào những loại sản phẩm mới và những ngành kinh doanh mới, bă ng cách chi tiế n vào khâu nhận diện thương hiệu và kiế m khách hàng mới; bă ng cách làm bấ t cứ điể u gì để bảo đảm ră ng Amazon.com là một trong những công ty tố n tại được.

Khi cuộc họp đang đế n hô ì kế t, một cổ đông hỏi Bezos ră ng liệu anh có lo lă ng chút nào vê những công ty mà Amazon.com đã đâ u tư vào (drugstore.com, HomGrocer.com và Pets.com, tấ t cả những trang Web được siêu liên kế t với Amazon.com) sẽ có thể chuyển tải những kinh nghiệm vê dịch vụ khách hàng như Amazon.com đã cố gặ ng tạo ra hay không. Trong khi tự tin cho ră ng việc quản lý những công ty này sẽ được làm rấ t tố t, anh sẵn sàng thừa nhận: "Bạn đã làm hế t cách và bạn đang đánh cược sai." Mặt khác, anh nói với các cổ đông rã ng nế u những người điề u hành Amazon.com "có mã c một số lỗi đáng kể trong đâ u tư thì chúng tôi mới làm tố t công việc đố i với các cổ đông, bởi có gan mới làm giàu được. Quí vị nên *lường trước* những sai lâ m."

"Và tôi nghĩ đó thực sự là câu hỏi tuyệt vời để kế t thúc buổi họp. Cám ơn quý vị rấ t nhiề `u. Rấ t vui được gặp quý vị."

Khi tiế ng vỗ tay khen ngợi kế t thúc, những cổ đông nhanh chóng rời Bảo tàng Nghệ thuật Seattle và hướng về phía ánh sáng của mặt trời buổi trưa. Tâ m vóc người đàn ông quai búa khiế n người ta tự hỏi liệu Amazon.com sẽ tiế p 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 nâ n) với tấ t cả âm thanh và tiế ng gào thét dữ dội

của bức tượng nặng 13 tấ n đổ sập xuố ng đấ t? Rấ t nhiề u nhà quan sát tin ră ng điề u ảo tưởng cuố i cùng sẽ vỡ tung và ră ng Amazon.com sẽ chỉ là một chương khác trong câu chuyện về thương mại điện tử. Có lẽ họ đúng. Mặt khác, hâ u hế t mọi người biế t về Jeff Bezos thì tin tưởng khả năng thấ t bại hâ u như bă ng không; hâ u hế t nói ră ng Bezos là một trong hai hay ba người thông minh nhấ t mà họ từng gặp. Nói gì thì nói, họ lặp lại ý kiế n về anh như Graciella Chichilnisky, ông chủ đâ u tiên của Jeff, miêu tả: "Trong lãnh vực kiế n thức, những vấ n đề trọng điểm là mức sáng tạo và chiế u sâu của sự thấ m nhuấ n. Anh ta sẽ lường trước được những sư thay đổi. Tôi đánh cuộc vào cái đã u của Jeff Bezos."

# Chương 1 -JEFFREY BEZOS LÀ AI?

Giới trẻ să p để n gõ cửa nhà tôi

– Henrik Ibsen, Bậc thâ `y tạo dựng

Pedro Pan ("Peter Pan") là một trong những chiế n dịch lớn nhă m 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 gặ ng đâ y tính nhân văn sâu să c này bă t đâ u từ ngày sau Giáng Sinh 1960 vào kéo dài đế n tháng Mười năm 1962, khi Mỹ và Liên Xô đố i đâ u nhau qua việc Liên Xô lă p đặt tên lửa đạn đạo tại Cuba, vào ngày 22 tháng Mười, khi tổng thố ng John F. Kennedy tuyên bố phong tỏa đường hàng hải tới Cuba để ngăn chặn việc vận chuyển thêm nhiê u tên lửa vào. Chủ tịch Cuba Fidel Castro đã trả lời bă ng hành động chấ m dứt tấ t cả những chuyế n bay từ Havana đế n Miami. Tại thời điểm chiế n dịch Pedro Pan tạm ngưng hoạt động, hơn 14.000 nam sinh và nữ sinh, tuổi từ sáuđể n 17, đã đổ bộ để n các bờ biển lớn của Mỹ. Cứ mỗi khi một đứa trẻ không có người bảo hộ để n, 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 tâ m ảnh hưởng.

Một trong những đứa trẻ lớn nhấ t nhóm là chàng trai 17 tuổi Mike Bezos mà mọi người gọi là Mike. Bayos (tiế ng Tây Ban Nha có nghĩa là "những nụ hôn") nhanh chóng thông thạo tiế ng Anh và tố t nghiệp trung học ở Delaware, nơi anh ở chung với 15 trẻ tị nạn. Bă `ng cấ p trong tay, anh đi về `phía Tây để n New Mexico rô `i ghi danh

vào Đại học Albuquerque. Đế n 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 quyế n rũ này mới kế t hôn và là người vùng Cotulla thuộc Texas. Mặc dù hai người trẻ tuổi đế n với nhau từ những tâ ng lớp hế t sức khác biệt, song về phương diện nào đó, số phận của họ đề u bị ảnh hưởng bởi cuộc chiế n tranh lạnh giữa Mỹ với Liên minh Xô Viế t và khả năng của xu hướng Cộng sản hóa toàn câ u. Đố i với Mike, đó là sự trố n thoát khỏi Cuba. Đố i với Jackie, đó là một phâ n công việc của cha cô là Lawrence Preston Gise (người ta thường gọi ông là Preston), vừa được Quố c hội Hoa Kỳ bổ nhiệm làm Chủ tịch Ủy ban Năng lượng Nguyên tử (gọi tấ t là AEC) miề n tây. Từ cơ quan đâ u não ở Albuquerque, ông quản lý một khu vực gồ m 26.000 nhân viên tại Sandia, Los Alamos và cả những phòng thí nghiệm ở Lawrence Livermore.

Gise xuấ t thân từ Valley Wells, Texas. Trước khi gia nhập AEC đã từng làm việc trong ngành công nghệ không gian và hệ thố ng phòng thủ tên lửa cho Cơ quan các Dự án Nghiên cứu Phòng thủ Cấ p cao (gọi tă t là DARPA), bộ phận nghiên cứu và phát triển của Bộ Quố c phòng thành lập năm 1958. Đây là biện pháp đáp trả đâ u tiên của chính phủ Mỹ đô i với việc Xô Việ t phóng vệ tinh Sputnik I năm 1957. DARPA được thành lập với mục tiêu trở thành cơ quan đố i 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 đâ`u trong việc áp dụng công nghệ tố i tân cho năng lưc quân sư và ngăn chăn moi bấ t ngờ vê công nghệ của đô i phương." Năm 1970, những kỹ sư của DARPA đã tạo ra một mô hình mạng lưới truyề n thông hùng mạnh cho quân sự Mỹ. Mô hình này có thể vẫn tiế p tục họat động trong trường hợp một cuộc tấ n công hat nhân phá hủy những đường dẫn truyê n thông thông thường. Hệ thố ng có tên ARPAnet này là tiế n 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. Đế n 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 tiế p tục ra đời, được đặt tên là Mark, tạo nên một gia đình trọn vẹn. Jeff từng cho biế t 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 lâ n tôi nghĩ đế n điề u đó là khi bác sĩ bảo tôi điề n thông tin vào một biểu mẫu," anh nói thêm: "Sự thật đó cũng tố t thôi. Tôi không thấ y bố i rố i." Thực ra, Bezos xác định ră ng 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 bă `ng đại học, Mike Bezos trở thành kỹ sư dâ `u khí của Exxon. Công việc này đưa ông, Jackie và Jeff đế ´n Houston, Texas. Chuyế ´n đi đâ `u tiên này khởi đâ `u cho rấ ´t nhiê `u lâ `n 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 chiế n quyế t liệt quanh việc thu xế p tiện nghi phòng ngủ cho cậu. Cậu muố n một cái giường cho ra giường nhưng mẹ lại nghĩ cậu chưa đủ lớn để thong dong bên ngoài cái giường cũi. Một hôm đi vào phòng ngủ của Jeff, Jackie thấ y cậu đang cố tự tạo cái giường cho mình bă ng cách dùng tua-vít tháo tung cái cũi ra. Cô biế t ră ng mình đã gặp đổ i thủ ngang tâ m. Tại trường Montessori, cậu miệt mài chăm chú với bấ t cứ nhiệm vụ nào mà cậu đang làm, để n nỗi giáo viên chỉ có thể chuyển cậu tới hoạt động tiế p theo

bă ng cách nhấ c cậu lên trong khi vẫn còn ngô i *trên* ghế, mang cậu đi ngang phòng học và đặt cậu vào vị trí mới.

Để thỏa mãn khả năng trí tuê và sư tò mò của Jeff, Jackie thường mang từ Radio Shack vê nhà những loại thiế t bị cải tiế n nhỏ. Khi đang học trường tiểu học River Oaks Houston, cậu mê món đô chơi Infinity Cube (Khô i Vô tận), một thiế t bị với sự phản chiế u được cơ giới hóa, cho phép người chơi nhìn thấ v rõ vào vô cực. Nhưng khi Jeff muố n sở hữu riêng thiế t bi đó thì Jackie ngâ n ngai trước cái giá 20 USD. Không nản lòng, Jeff đã mua riêng tấ t cả những phâ n nhỏ (rẻ hơn mua nguyên món đô 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 xuấ t bản nội bộ vùng Houston năm 1977, mang tên "Hướng về những bộ óc thông minh: Một cái nhìn của bậc cha me vệ giáo dục tài năng tại Texas." Do Julie Ray viê t, quyển sách đi theo Jeff (sau đó đổi tên là Tim) thông qua một ngày tại trường River Oaks, một trường công lập đâ y hấ p dẫn, là một phâ n 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 để n trường 40 dặm mỗi ngày bặ ng phương tiện công cộng) là "rấ t thân thiện nhưng nghiệm túc," cũng như "phong nhão" và "sở hữu sự xuấ t sắ c tổng thể vê trí tuệ." Tuy nhiên, các giáo viên tiểu học của Jeff đánh giá chàng trai trẻ này là "không có khả năng lãnh đao."

Nhưng những người trưởng thành khác có liên hệ với Jeff thì lại cho ră `ng 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 tố i thiểu theo yêu câ `u – bị những đứa to con hơn làm cho hế t hơi. Bà đã ngạc nhiên một cách thích thú khi cậu con trai có sức cạnh tranh quyế t liệt của bà được

huấ n 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 đấ u.

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) nă m gâ n biên giới phía đông bắ c Mexico, khoảng 90 dặm vê phía tây San Antonio, và 90 dặm vê phía đông Laredo, tỉnh LaSalle. Cotulla là địa bàn ưu tú cho các chiế n tích về săn bă n hươu đuôi trắ ng. Đây là nơi Jeff nghỉ hè từ khi lên bố n đế n năm lên 16, dưới con mặ t thận trọng của Preston Gise. Maureen Bell, con gái của vơ sau Preston (bà nôi của Jeff là Mattie Louise Strait) đã qua đời, nhớ lại "Bố" Gise là "một người đàn ông thú vị, rấ t rấ t thông minh. Ông nghiên cứu tấ t cả những thứ ông làm." Theo chiê u hướng công nghệ, Gise khuyế n khích và ủng hộ niề m đam mê khoa học và đô vật của cháu nội Jeff. Không nghi ngờ gì, gara nhà Jeff lúc nào cũng đâ y những thứ kỳ lạ, ví dụ như những chiế c radio nghiệp dư Heathkit, nan dù làm bặ ng lá nhôm xế p chô ng lên nhau, dùng cho việc nấ u ăn bă ng năng lương mặt trời), và một cái máy hút bui cũ Hoover. Chiế c máy này đã được chuyển đổi thành chiế c 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 cố i xay gió (không phải là đánh nhau với kẻ địch như Đông-ky-số t), đặt ố ng dẫn, và sửa ố ng bơm – cũng như đóng dấ u, tiêm chủng và thiế n gia súc (những công cụ hiển nhiên có giá trị cho bậc thấ y Internet tương lai).

"Chúng tôi làm mọi thứ ở xung quanh đây, nhờ đó chúng tôi tô`n tại," – Maurenn Bell nói.

Jackie Bezos tin tưởng ră ng kinh nghiệm điệ u hành trại chăn nuôi gia súc sẽ dạy cho con bà sự câ n thiế t của việc tự túc khi làm việc với đấ t đai. "Một trong những điệ u Jeff học được đó là thật sự không có vấ n đề gì mà không có cách giải quyế t. Chướng ngại vật chỉ là chướng ngại vật nế u 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 khiế n tôi nhận ra mố i quan hệ giữa họ sâu sắ c để n thể nào. Tôi có cảm giác là ông đã cho Jeff sự tự do và khuyế n khích Jeff trở thành người như cuố i cùng Jeff đã trở thành."

Gia đình Bezos chuyển đế n Pensacola, Florida, rô i sau đó đế n 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 đố c điề u hành thành công của Exxon là sự khác xa so với chuyể n viế ng thăm đâ u tiên tới thành phố của chàng trai tị nạn Cuba.

Werner còn nhớ gia đình gắ n bó bề n chặt của Bezos là "một gia đình hạnh phúc tràn trê và dễ chịu. Mẹ Jeff là người phụ nữ mạnh mẽ và đáng yêu không ngờ. Nế u nghị lực và sự tận tụy là di truyề n thì mẹ cậu chính là nguô n gố c của những phẩm chấ t ưu tú. Nghị lực của Jeff lóe sáng so với các bạn học tại trường trung học Palmetto khi cậu báo cho mọi người biế t dự định trở thành đại biểu đọc diễn văn trong buổi lễ tố t nghiệp của lớp năm 1982. Theo một bạn học cũ, những người còn lại của lớp đã phải e dè trước sự hiểu biế t, trí tuệ, tính cạnh tranh và lòng tự tin của cậu, nên đã không nghi ngờ phẩm

chấ t của cậu. Cậu không những tố t nghiệp đã `u bảng trong số 680 sinh viên, mà còn giành giải thưởng Sinh viên Khoa học Giỏi nhấ t của trường những năm thứ 2, đại cương, năm cuố i và giải thưởng sinh viên toán giỏi nhấ t của các năm đã `u và cuố i. Thêm nữa, cậu là một trong ba thành viên tố t 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 vấ n nghiêm ngặt trước nhóm hội thảo.

Là học sinh trung học, Jeff đã mơ trở thành phi hành gia hay nhà vật lý. Câu đã giành chuyể n đi thăm Trung tâm Điệ u khiển Chuyê n bay Không gian của NASA ở Huntsville, Alabama để việ t bài luân có tên "Tác đông của tình trang không trong lương lên việc định tuổi cho ruô i thông thường." Đây là phâ n tài trợ của NASA cho cuộc thi. Không có gì bí mật khi cậu muố n xây dựng một trạm thương mại không gian. Bởi vì cậu tin trong tương lai, loài người không ở trên mặt đấ t; hành tinh có lẽ sẽ bị mặ c kẹt vì những vật thể la từ bên ngoài hành tinh. Trong bài diễn văn tố t nghiệp, câu biên luân cho sư chiế m hữu không gian như là cách để bảo đảm tương lai của loài người. Trong câu chuyện trên tờ Miami Herald xuấ t bản năm 1982 viê tvê tâ t cả các bài diễn văn trong những buổi lễ tô t 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 thuyê n 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 nhă m gìn giữ trái đấ t," - cậu nói với tờ Herald. Tờ báo này đã viế t ră ng mục tiêu cuố i cùng của Bezos là "đưa tấ t cả mọi người ra khỏi mặt đấ t và biế n nó thành một công viên quố c gia khổng lỗ." Câu không đùa, việc xây dựng tram không gian là giấ c mơ rấ t nghiệm túc. "Jeff có rấ t nhiệ u ước mơ và ý tưởng lớn; và không gian là

trong điểm của những giấ c mo đó," – ban thời trung học của câu 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 nhiệ u vào khía cạnh sinh thái học, rặ ng chúng ta câ n lo lă ng cho trái đấ t nhiệ u hơn, mà đặt trong tâm nhiệ u hơn vào tâ m nhìn xa, tính để n việc trái đấ t như là một nơi số ng có hạn kỳ. Cậu là chiế c Star Trek cổ điển đang tiế n lại gâ n 'giới hạn cuố i cùng.' Chúng ta có khả năng khám phá không gian, tấ t cả những gì chúng ta câ n làm là đâ u tư tiê n vào và sau đó là có thể thám hiểm. Trạm không gian là bước đâ u tiên hiển nhiên cho việc đó. Khả năng mơ ước của cậu rấ t sáng tạo. Bạn có thể cảm thấ y, chao ôi, nó không chỉ là tưởng tượng. Đó là một nỗi niê m mê đấ m." Nay Werner tin ră ng mục tiêu tố i 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 cuố i tại Palmetto khi cô gặp Jeff, người dạo đó nom chẳng khác phiên bản thời thiế u 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 lấ n lên nhau trong mấ y vòng xoay giố ng nhau," – Ursula nói, cô học trước Jeff một lớp và là người đọc diễn văn trong lễ tố t nghiệp của lớp. "Có lẽ tôi bị Jeff lôi cuố n ngay từ lúc mới gặp. Anh là người đàn ông hấ p dẫn không ngờ. Nhân cách anh nhanh chóng truyề n ảnh hưởng đế n người khác và thu hút bạn rấ t nhanh. Anh rấ t tận tâm với mọi người khi ở bên họ. Khả năng hài hước của anh tuyệt vời nhấ t trong hầ u hế t những người mà tôi đã gặp. Song không giố ng những người có tài hài hước tuyệt vời, anh biế t đánh giá cao khả năng hài hước của người khác. Tôi yêu cái cách anh cười. Đó là một cái gì đó khiế n tôi luôn nhớ về anh."

Jeff Bezos luôn là người lập kế hoạch dài han một cách tỉ mỉ. Werner nhớ lại khoảng thời gian dặ ng dặc tỉ mẫn khi anh tham gia tổ chức một cuộc đi săn thú ăn xác thố i (một kiểu trò chơi) mừng sinh nhật là n thứ 18 của cô ngày 11 tháng Ba năm 1981. Anh bỏ ra mâ y ngày trước để cài manh mô i trên khă p Miami. Bặ t đâ u cuộc săn, Jeff và Ursula lên xe của anh, Jeff ngô i sau vô lăng. Ho sau đó đi đâu là tùy Ursula thực hiện trò chơi như thế nào. Anh cho cô đâ u mố i đâ u tiên, cô nhớ lại: "Tôi phải ngô i đó và cố gặ ng hình dung ra anh nói vê vấ n đê gì. Anh không hệ chỉ cho tôi biế t ră ng tôi đúng hay sai. Anh nói: 'Em nghĩ anh sẽ đưa em đi đâu?' và tôi phải đoán. Ban hình dung anh đã khổ công như thế nào khi đi dấ u những manh mô i, tôi xin kể: anh giấ u đâ u mô i dưới đường ray xe lửa đoạn xưa cũ trên xa lộ Sound Dixic. Anh giấ u đấ u mố i dưới nă p bô n câ u trong tâ ng bán hàng của khu Home Depot. Anh đi để n chỗ người thu ngân một ngân hàng (đâ u mố i hàm chứa trong tên của người thu ngân đó) và nói với cô này: 'Khi có người đế n vào ngày 11 tháng Ba yêu câ u cô chi trả 1 triệu USD bă ng giấ y mệnh giá 1 USD thì hãy đưa cho cô ta đâ u mô i này.' Thật kinh ngạc, ngoài việc sinh ra ba đứa con ra, tôi không thể nhớ mình đã có những kinh nghiệm khiế n phải mệt nhoài như thế vào lúc nào. Thế giới xung quanh Jeff Bezos đâ v những câu chuyện tuyệt vời là bởi anh có đâ u óc sáng tao và khôi hài như thể."

Mùa hè năm 1982, Jeff hợp sức với Ursula trong chuyế n kinh doanh lớn đâ `u tiên chứng tỏ khả năng làm ông chủ của anh, là tổ chức một trại hè tên "DREAM Institute" (chữ DREAM là viế t tắ t của chữ Directed REAsoning Methods (Những phương pháp lập luận có định hướng). Trại cho năm đứa trẻ từ lớp bố ´n, lớp năm và lớp 6 đăng ký tham gia, gô `m cả em trai anh là Mark và em gái anh là Christita. Bezos và Werner tính 150 USD cho khóa học hai tuâ `n, bắ ´t đâ `u từ 9 giờ sáng đế ´n 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 rấ t Bezos, chương trình là sư hòa trôn giữa khoa học và văn chương, quá khứ và tương lai. Ursula chọn ra mấ y quyển sách khoa học xã hội và văn chương – như Đấ m tàu, Mỹ nhân đen, Gulliver phiêu lưu ký, Đảo dấ 'u vàng, David Copperfield và những vở kịch của Thornton Wilder như *Thành phố của chúng ta* và Người mai mô i – và Jeff thì chon ra những quyển vê khoa học viễn tưởng và tưởng tượng như Vị vua thời â y và tương lai, Người lạ trên đấ t lạ, Chúa tể những chiế c nhẫn và Cô n cát. Chương trình giảng dạy bao gô m những chủ đê đa dạng; ví dụ như vê nhiên liệu hóa thach và sư phân hat nhân, chiế m cứ không gian và du hành giữa các vì sao, những hố đen, dòng điện từ, những bài nói về han chế vũ khí hat nhân và cách vân hành một máy quay phim. Jeff và Ursula viê t trong tờ rơi gửi để n cha mẹ của học sinh: "nhâ n mạnh cách dùng những phương pháp tư duy mới trong những lĩnh vực cũ." Trong một cuộc phỏng vấ n vào mùa hè 1982 với tờ Miami Herald, Jeff giải thích: "Chúng tôi không chỉ dạy chúng điê `u gì đó, chúng tôi còn yêu câ`u chúng ứng dụng."

Cho để n nay Jeff xem Ursula là người cộng tác làm ăn đầ ù tiên của mình. Sau khi Werner chia tay để nhọc tại Duke University và Bezos để n Đại học Priceton, sau cùng hai người chia tay song vẫn còn là bạn của nhau. "Mẹ tôi yêu Jeff" – Werner nói. "Họ rấ t thân nhau mỗi khi Jeff và tôi đi chơi, để n mức có là n Jeff và tôi có một trận cãi nhau, bà chỉ lo săn sóc anh ấ y (lúc đó cha mẹ anh đang ở Na Uy) và xem anh ấ y ra sao." Werner hiện là luật sư tại Ban chố ng lũng đoạn thuộc Bộ tư pháp Mỹ tại Washington, D.C.

#### **ĐẠI HỌC PRICETON**

Jeff vào đại học Priceton vào mùa thu năm 1982. Dù có người cho ră `ng tuổi trẻ của anh vụng vê `trong giao tiế ´p, anh thực ra năng động và được yêu thích. Anh được bâ `u là chủ tịch hội Tau Beta Pi và là thành viên Câu lạc bộ 160 thành viên (1 trong 12 câu lạc bộ ăn

uố ng trong đại học xá), thành viên Hội Sinh viên Du hành và Phát triển Không gian. Bạn học anh niên khóa 1986 gố m có Phil Goldman, hiện là tổng giám đố c tại WebTV; Katherine Betts, chủ bút tờ *Harper's Bazaar*; và David Risher, phó giám đố c 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 số ng 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 tắ t lý lịch của anh, mùa hè đó anh phát triển sử dụng phâ n mê m ngôn ngữ IFPS phi quy ước trên một máy tính IBM 4341. Mùa hè tiế p theo, anh làm việc cho Santa Teresa Research của IBM tại San Jose, California, nơi mà như anh viế t trong lý lịch: "trong ba ngày tôi hoàn tấ t một dự án lẽ ra phải mấ t bố n tuâ n mới xong, tái ứng dụng giao thức công cụ sản xuấ t của một phâ n mê m IBM bă ng cách viế t quy trình thực hành tự động và chọn lọc thay đổi công cụ sản xuấ t."

Tại Princeton anh chú ý nghiên cứu hệ thố ng 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 thuyế t. Không may, dù thấ y mình được xế p vào số 25 sinh viên danh dự đứng đâ u chương trình vật lý, "với tôi rõ ràng có ba người trong lớp giỏi môn đó hơn tôi rấ t, rấ t nhiề u, và môn đó đố i với họ rấ t, rấ t để dàng. Có khi người ta bấ t ngờ nhận ra rã ng có những con người mang những bộ não được tạo ra rấ t khác biệt," – anh nói với tờ *Wired*, tờ báo này mô tả sự tiế t lộ của Jeff như là nỗi thấ t vọng đâ u tiên về trí tuệ nơi anh. Tuy nhiên sự thấ t vọng này không tạo cho anh nế p hã n trí tuệ. Anh tố t nghiệp tố i danh dự năm 1986 với tấ m bă ng 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 bâ`u vào Hội Phi Beta Kappa. Vê` lý thuyế t anh thích thiế t kế và xây dựng một máy tính chuyên dụng để tính các khoảng cách tinh chỉnh DNA.

Câ`m tâ´m bă`ng Princeton câ´p trong tay, tràn ngập niê`m tự tin và tin chắ´c vào thành công của bản thân, Jeff Bezos sẵn sàng cho bước tiế´p theo. Lòng quyế´t tâm của anh được bộc lộ qua câu trích của Ray Bradbury, xuấ´t hiện cạnh bức ảnh của anh trong quyển kỷ yế´u:

"Vũ trụ nói "Không" với chúng tôi. Chúng tôi đáp lại bă `ng câu trả lời cháy bỏng, nổ tung thịt da là: "Có!"

Tôi không biế t ý nghĩa chính xác của câu trích đó. Song tôi tin chặ c nó phản ánh sự thật là Jeff Bezos sẽ không để điể ugì ngáng chân mình. Anh rời lễ tố t nghiệp với niề m 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 hệ ngượng hay xấ u hổ về bản thân," – bạn thời trung học của anh, Ursula Werner, cho biế t. "Tôi nghĩ điệ u đó góp phâ n khiế n anh trở con người tuyệt diệu như thế. Tôi nghĩ anh rấ t 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 bă `ng cách thực hiện chúng.

Aristotle

Mọi nước đi Jeff Bazos thực hiện trong sự nghiệp – và từng chút kinh nghiệm và kiế n thức nào anh đạt được – cuố i cùng tạo khố i hợp nhấ t cấ u thành nên Amazon.com.

Theo hô` sơ của anh tại Princeton, Bezos được rấ´t nhiê`u công ty mời chào trong đó có cả Intel, Bell Labs và Andersen Consulting. Nhưng một hôm đọc tờ *Daily Princetonian*, mặ´t anh dừng lại ở mục quảng cáo nguyên trang hấ´p 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 tố´t nghiệp Đại học Princeton ngành khoa học máy tính giỏi nhấ´t."

Vào tháng Năm năm 1986, ngay sau khi tố t 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 đố c ban quản lý và phát triển, Bezos giám sát một mạng lưới viễn thông quố c tế . Mạng lưới này sử dụng những chương trình được vi tính hóa để làm đơn giản sự chuyển đổi cân bă ng và dữ liệu phức tạp từ nước này qua nước khác. Quy trình bao gô m sự nổ i kế t của một mảng phức tạp giữa người mua, người bán, người môi giới và nhiề u loại ngân hàng trung gian. Mạng lưới truyề n thông toàn câ u đặc

biệt này là Internet thu nhỏ và là tiê `n thân của những trang Web vê `thương mại tài chính như là E\*Trade Securities.

Được thăng chức lên phó tổng giám đố c về công nghê 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 thiế t kế để liên kế t các nhà môi giới, những nhà đâ u tư và các ngân hàng, cung cấ p cho họ những thông tin câ n thiế t cho những mâu dịch biên cảnh chéo nhau. Chichilnisky nhớ lai ră ng Bezos là người rấ t tinh thông trong việc cải tiế n các giao thức máy tính (tập hợp những quy tắ c cho phép máy tính có thể giao tiế p được với nhau). Từ đó, Bezos đã tiế t 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 lai thường xuyên giữa hai văn phòng hặ ng tuậ n). Anh quản lý việc thiế t kế, lập trình và kiểm tra; và quản lý các mố i quan hệ với những khách hàng lớn như Salomon Brothers, một ngân hàng đâ`u tư và là khách hàng lớn nhấ t của Fitel. Anh cũng quản lý nhóm hỗ trợ khách hàng ở Bắ c Mỹ, vùng Viễn Đông và Úc. Anh cũng mở văn phòng của Fitel ở Tokyo.

Nhìn lại thời gian này với con đường nghệ `nghiệp của Bezos, Chichilnisky tin ră `ng, với kinh nghiệm làm việc cùng những mạng lưới toàn câ `u, Bezos có thể học được những điệ `u cơ bản của viễn thông quố ´c tế ´ và giá trị của chúng đố ´i với việc phát triển kinh doanh. Trong khi Fitel là một công ty chuyên dụng và chuyên biệt vê `thị trường, Amazon.com thì không, bởi vì như Chichilnisky biện luận, Jeff "muố ´n 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 đế n công ty Bankers Trust, ở đây anh làm trợ lý phó chủ tịch của dịch vụ tín dụng toàn câ ù (Global Fiduciary Services); 10 tháng sau, ở độ tuổi 26, anh trở thành phó chủ tịch trẻ nhấ t trong lịch sử của công ty Bankers Trust. Cố ng hiế n chính của anh là quản lý bộ phận lập trình có sáu người, để thiế t kế và phát triển mạng lưới viễn thông tên là PTWorld.

PTWorld là chương trình phâ n mê m được cài vào các máy tính ở những văn phòng của hơn một trăm công ty Fortune 500 mà các kế hoạch tiê n trợ cấ p và tiê n chia lợi nhuận của họ (phụ trách khố i tài sản lên tới 250 tỷ USD) được quản lý và đâ u tư bởi Bankers Trust. Hệ thố ng được vi tính hóa giúp khách hàng của ngân hàng có thể kiểm tra định kỳ việc thực hiện đâ u tư của mình, như mức lợi tức tài sản, các giao dịch, lợi nhuận thu được, tiê n lãi cổ phâ n được trả v.v... mà không câ n đợi bản báo cáo in ra giấ y chuẩn mà Bankers Trust cung cấ p định kỳ cho khách hàng.

Mặc dù việc truy nhập có sẵn để nghiên cứu như thế ngày nay rấ t phổ thông, nhưng nó lại mới tinh vào những năm cuố i của thập niên 1980. Thực ra nhiề `u người thủ cựu tại Bankers Trust cảm thấ 'y: "Đây là điề `u không thể thực hiện, không nên thực hiện và cách giao nhận thông tin truyề `n thố 'ng trên giấ 'y vẫn tố 't hơn," — Harvey Hirsch nhớ lại, ông này lúc ấ 'y là sế 'p của Bezos. "Cảm giác là: Tại sao thay đổi? Tại sao tham gia đầ `u tư?" Trước đây dữ liệu đưa vào các báo cáo trên giấ 'y đã được duy tu và xử lý trên các máy chủ lớn. Trong khi Bezos lên tiế 'ng bênh vực cho tính năng mạnh mẽ của máy tính cá nhân, một số 'người tại BT tin rắ `ng 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 thiế 'u khả năng bộ nhớ.

"Nhiê`u nhân vật cộng sự – thua xa Jeff vê` đâ`u óc làm chủ doanh nghiệp – cực lực phản đô´i những gì anh đê` xuâ´t," – Hirsch nói thêm, ông này là cựu phó chủ tịch tại Bankers Trust. "Chúng ta đang nói vê` những người bảo vệ công nghệ cũ." Dù sự chố ng đô´i cũng gây ra lă´m bố i rô´i 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 tố thơn khi thực hiện công việc. Anh nói với những người yế m thế : "Tôi tin vào công nghệ mới này và tôi sẽ cho quý vị thấ y nó hoạt động như thế nào,"— và anh đã làm thế . Cuố i ngày, anh chứng minh là tấ t cả bọn họ đề u sai. Anh dễ dàng làm xì hơi căng thẳng nơi những người anh nghĩ sẽ đề xuấ t làm điề u không đúng hoặc không thích đáng. Anh sẽ tranh luận hăng hái để bảo vệ lập luận của mình. Điề u 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 khiế n người khác phải lúng túng, tấ t cả đề u rấ t chuyên nghiệp."

Bezos cũng thu xế p được thời gian để tham gia những dự án bên ngoài Bankers Trust. Năm 1990, anh gặp Halsey Minor, một nhà phân tích đâ `u tư ngân hàng tại Merrill Lynch, New York. Cùng lúc Minor đang triển khai ý tưởng về `hệ thô ´ng sẽ khuế ´ch trương thông tin và nội dung huấ ´n luyện trên mạng nội bộ của Merrill, dùng siêu kế ´t nô ´i, hoạt hình và đô `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 đâ `y tham vọng – Hiệp hội Xuấ ´t bản Toàn câ `u – và bắ ´t đâ `u tạo cơ sở hạ tâ `ng cho mạng lưới. Hài lòng với những kế ´t quả ban đâ `u, Merrill chố ´ng lưng Minor trong một dự án còn tham vọng hơn nhã `m cá nhân hóa những tin tức được cung ứng cho người đăng ký dài hạn dựa trên quan tâm và nhu câ `u riêng của họ. Bezos và Minor, lúc đó khoảng 25, 26 tuổi, ký một giao kèo ba năm với Merrill, và bắ ´t tay vào dự án.

Song chỉ mấ y tuấ n sau, lúc Bezos và Minor đang trong văn phòng của Minor thì có người từ Merrill Lynch gọi để n cho hay: Merrill đã đổi ý về dự án và chấ m dứt tài trợ.

Hai năm sau, Minor tiế p tục trở thành sáng lập viên, chủ tịch và giám đô c điê u hành của CNET Inc., đặt cơ sở tại San Francisco, là công ty hiện đang dẫn đâ u về tin tức và thông tin công nghệ Internet. Xoay đô ng hô nhanh thêm vài năm, xuấ t hiện trên bìa của tờ Forbes số ra ngày 27 tháng7 năm 1998 là Bezos và Minor cùng với 11 người đâ u trò trên Internet, gô m cả Jerry Yang của Yahoo! và Rob Glaser của RealNetworks, dưới cái tít 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 biế t sâu sắ c về kỹ thuật của Jeff và kế t hợp nó với bản năng chiế n thuật, chiế n lược tinh tế ." Minor nhớ lại Bezos hế t sức ngưỡng mộ Gates cũng như một người ít nổi tiế ng hơn là Alan Kay, người đã sáng chế ra giao diện sử dụng đô họa tại Xerox. "Jeff là một trong số ít các nhà phát triển phâ n mê m trung kiên, người có thể làm những điề u 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 đâ `u người hay rã `ng anh đang tìm cách gắ ´n bó với một công ty công nghệ, nơi anh có thể theo đuổi niê `m 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 đê `quen thuộc đã xuyên suố t 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 vê `căn bản bạn có thể thay đổi quy trình kinh doanh nê `n tảng và thực hiện công việc theo phương thức hoàn toàn mới. Cho nên đây là cuộc cách mạng thay vì chỉ là sự tiế ´n 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 đố c điể u hành và là mẫu ông chủ có thể khích động trí tuệ và đam mê nơi Jeff. Dù Jeff không mấ y mặn mà lưu lại trong cộng đô ng tài chính, một nhà tuyển dụng thuyế t phục anh là D. E. Shaw hoàn toàn khác biệt, và quả thực như vậy. Đâ u thập niên 1980, David Shaw, một tiế n sĩ khoa học máy tính từ Stanford University, đã điệ u hành một công ty phâ n mê m thành công tên Stanford Systems Corporation, và đã tiế p cận những nhân vật tương tự tại Stanford University như Leonard Bosack, đô ng sáng lập của Cisco Microsystems; Andreas Bechtolsheim, đô ng sáng lập của Sun Microsystems (và nay tại Cisco); và Jim Clack, nhà sáng lập Silicon Graphics, Inc. và chủ tịch tiế p 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 & D. năm 1986 với tư cách là phó chủ tịch phụ trách công nghệ tự đông phân tích thương mại.

Năm 1988, với 28 triệu USD vố n khởi nghiệp, ông sáng lập D. E. Shaw & Co. như một quỹ định lượng hạn chế . Cách kiế m tiế n theo nguyên tắ c có tính bí quyế t này là thu nạp những kỹ thuật như kinh doanh chứng khoán theo thố ng kê, dùng những thuật toán phức tạp (những gói công thức toán lập trình được thiế t kế cho máy tính thực hiện công năng đặc biệt nào đó) để theo dõi – và cơ bản để trợ vố n – những chênh lệch nhỏ xíu trong cổ phiế u đang giao dịch. Chẳng hạn, nế u cổ phiế u của Microsoft là 99,50 USD ở New York và 100 USD ở Tokyo, quỹ sẽ cùng lúc mua cổ phiế u ở New York và bán sang Tokyo để bảo đảm lời 50 xu mỗi cổ phiế u (thấ p hơn chi phí chuyển đổi). "Theo truyề n thố ng, các quĩ định lượng hạn chế đã xây dựng những công cụ tinh vi, dựa trên máy tính để giúp người giao dịch đi đế n quyế t 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 quyế t định mọi giao dịch. Đó là mô hình hoàn toàn khác so với thế giới.

Tò Investment Dealer's Digest đô ng ý, gọi D. E. Shaw & Co. là "công ty thương mại được xem là tân thời nhấ t trên Wall Street." Tờ Wall Street Joural 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 đâ v đủ trên bâ u trời – nơi sự tiên phong gặp gỡ thương mại chứng khoán, và thuyế t lý trí hòa trôn hài hòa với việc tìm kiế m lợi nhuận." Tờ tạp chí kế t luận D. E. Shaw là "câu trả lời bạn có được nê u bạn đặt câu hỏi: "Công ty nào thành thạo nhấ t về kỹ thuật trên Wall Street?" Mặc dù nó (một cách ẩn dụ) nă m trên Wall Street, công ty không tự xem nó thuộc về Wall Street. "Chúng tôi không muố n nó được xem như một hãng bình thường trên Wall Street, bởi nó không phải thể ," - Shaw cho tờ Fortune biế t trong một cuộc phỏng vấ n hiệ m hoi. Các văn phòng trang bị đẹp để n nỗi các ảnh chụp của nó được trưng bày tại một triển lãm thiế t kế tại Bảo tàng Nghệ thuật Hiện đại ở New York. Công ty không chấ p nhận cả quy tắ c ăn mặc cứng nhặ c lẫn chính sách đi nghỉ bài bản; nế u bạn câ n đi nghỉ thì cứ việc.

Tờ Fortune viế t: "Được tôn trọng như là sự pha trộn giữa Einstein, Midas và Rasputin, song con người Shaw tỏ ra khiêm tố n đế n bấ t ngờ." Với Bezos, Shaw là hình bóng tinh thấ n và sự tương đô ng về trí tuệ. "David Shaw rấ t thông minh," – Bezos nói. "Anh là một trong số ít người tôi được biế t 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 nhấ t 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 tiề n bạc kha khá của công ty đã được bỏ ra để tuyển lấ y những bộ

óc, tài năng tố t nhấ t mà họ có thể thu hút. "David Shaw định nghĩa một nề n văn hóa độc đáo," – Brian Marsh, người tham gia công ty năm 1994 nhớ lại. "Môi trường ở đó rấ t thoáng và sáng tạo; hâ `u hê ´t đề `u rấ ´t học thuật. David Shaw cuố ´n hút mạnh mẽ chẳng khác gì Jeff. Lâ `n đâ `u gặp David, tôi nghĩ: "Chao ôi, đây đúng là anh chàng tôi muố ´n làm việc cùng."

Tháng Mười Hai năm 1990, Jeff được tuyển vào chức phó giám đố c tại D. E. Shaw & Co. và hai năm sau, ở độ tuổi 28, trở thành phó giám đố c cấ p cao trẻ nhấ t công ty. Là một trong bố n lãnh đạo, anh khởi đâ u, phát triển và câ m đâ u một đơn vị 24 người chịu trách nhiệm thâm nhập các thị trường mới. Bộ phận của Bezos lớn nhấ t công ty. Brian Marsh, có thời gian ngắ n làm việc cho Bezos nhớ lại: "Jeff xử lý công việc rấ t giỏi. Anh biế t cách truyề n đạt những gì đang làm, để có thể khích lệ mọi người về việc đó. Về thuật lãnh đạo, trong nhiề u thứ khác nữa rấ t câ n khả năng biểu đạt những mặt hứng thú của công việc mọi người đang làm, để có thể huy động được tấ t cả mọi người. Anh thực sự biế t cách làm điề u đó."

Cuộc số ng giao tế của Jeff rấ t bận rộn song anh chưa có cô bạn gái nhấ t định nào. "Tôi không chính thức hẹn hò với ai cho để n năm cuố i đại học," – anh nói. "Tôi đã vạch kế hoạch hẹn hò rấ t bài bản. Bạn bè giúp tôi gặp gỡ những cô chưa biế t trước. Chuyện không đi đế n đâu cả." Khi chuyển đế n New York, anh như trở thành "tay hẹn hò chuyên nghiệp." Cũng như hấ u hế t những chuyện khác trong đời anh, anh tìm cách thiế t kế hệ thố ng nhấ t định sẽ mang đế n kế t quả mong muố n; trong trường hợp này là mố i quan hệ có ý nghĩa. Anh gọi hệ thố ng 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 tố i thiểu của các thỏa thuận mà họ sẽ đâ `u tư. "Tiêu chuẩn số một là tôi câ `n 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: "Đời quá ngặ n để đi lại với người không giỏi giang."

Rô i anh tìm thấ y người phụ nữ câ n tìm kiế m ngay tại D. E. Shaw. Tên cô là Mackenzie Tuttle, một cô gái tóc nâu mảnh mai hấ p dẫn, là nhân viên nghiên cứu thuộc bộ phận của Jeff. Mackenzie tố t nghiệp Hotchkiss School, một trường nội trú danh giá độc lập thuộc vùng nông thôn Lakeville, Connecticut và tố t nghiệp Đại học Princeton năm 1992, cùng trường với Jeff. Hô i còn học ở Princeton, Mackenzie mong ước trở thành nhà văn, từng phụ tá nghiên cứu cho Toni Morrison khi giáo sư Princeton đô ng thời là tiểu thuyế t gia này viế t quyển "Jazz." Hai người thành hôn năm 1993, và bắ t đâ u cuộc số ng thoải mái ở vùng Thượng Tây Manhattan.

## THÊ´ GIỚI BĂ´T ĐÂ`U THAY ĐỔI: LỊCH SỬ NGĂ´N GỌN CỦA INTERNET

Cùng năm hai vợ chô `ng Bezoses cưới nhau, năm 1993, chủ yế 'u là sự ra đời của cái mà chúng ta gọi là World Wide Web (Mạng Máy tính Toàn câ `u). Hạt giố 'ng của Web – hoặc chính xác hơn là Internet – được gieo vào năm 1959 trong không khí bừng tỉnh khi Liên bang Xô Viế 't phóng thành công vệ tinh *Sputnik* và nỗi lo chiế 'n tranh lạnh ngày càng tăng có khả năng xảy ra cuộc tấ 'n công nguyên tử. Một cơ quan thuộc Bộ Quố c phòng – Cơ quan các Dự án Phòng thủ Cấ p cao (gọi là DARPA, là cơ quan đã thu dụng ông của Bezos từ nhiê `u năm trước) – được trao nhiệm vụ tạo mạng lưới thông tin cho quân đội Mỹ tiế p tục vận hành cả sau khi xảy ra cuộc tấ 'n công nguyên tử. Không giố 'ng mạng điện thoại *trung tâm hóa tiêu chuẩn* đang tô `n tại lúc đó, mạng này sẽ phân cấ 'p tại những địa điểm chiế 'n lược đã định, nhă `m 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 tiế 'p đánh số ' sẽ phóng đi từ máy tính này

để n máy tính kia, cho để n khi để n được máy đích, nơi tấ t cả các gói sẽ kế t hợp lại thành mệnh lệnh chính xác biế n thành thông điệp gố c. Trong trường hợp tấ n công nguyên tử, mỗi gói sẽ tiế p tục di chuyển cho để n khi tìm được đường dẫn vẫn còn đang vận hành. ARPAnet, là tên gọi của hệ thố ng thử nghiệm này, khởi đầ ù vào tháng Chín năm 1969, với các "host" liên kế t 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 thố ng. Vào thập niên 1970, NSF net là mạng máy tính có liên quan của các nhà nghiên cứu được tài trợ góp quỹ bởi Hiệp hội Khoa học Quố c gia (NSF), nhanh chóng nố i kế t với thậm chí nhiê `u 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 bắ t đâ u manh nha nhìn thấ y khả năng thương mại đâ u tiên. Khi các sinh viên kỹ thuật tố t nghiệp bắ t đâ u gia nhập các công ty tư nhân khu vực như Hewlett-Packard và IBM, họ mang theo những địa chỉ email để dễ liên lạc với bạn bè đô ng nghiệp. Giờ đây thế giới đoàn thể được kế t nổ i với Net, chẳng mấ y chố c người dùng chuyển các liên hệ kinh doanh sang thảo luận vê sách vở, phim ảnh và chính trị, để n các liên lạc cá nhân/công việc như: "Tôi có chiế c Honda Accord muố n bán" hoặc "Tôi đang tìm một người bạn ở chung phòng." Năm 1990, NSF thành lập một chính sách chấ p nhận cho sử dung thương mai trên Internet, lót đường cho các kỹ sư nhà thâ u trở thành các nhà cung cấ p dịch vụ trên Internet (ISPs). ISPs giúp người dùng và các doanh nghiệp nổ i kế t với Internet qua các đường dây điện thoại hiện có. Khi các ISPs đâ u tiên – những đường điện thoại liên lục địa kế t nổ i hai chiế u riêng biệt, họ tạo nên cái hôm nay được mênh danh là Internet.

Trong thời gian cuố i thập niên 1980 và đã u thập niên 1990, dây chuyê n hiệu sách được ưa thích nhấ t tại Silicon Valley là Computer Literacy Bookshops, từ năm 1983, cung cấ p cho các kỹ sư và khoa học gia máy tính. Tờ Whole Earth Software Review có là `n mô tả cửa hiệu là "chỗ trú ngụ văn minh giữa khung cảnh hoang dã." Chẳng bao lâu sau khi mở cửa, CLB gởi qua thư tín các sách vi tính cho khách hàng trên khắ p 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 đô `ng sở hữu dây chuyê `n này, sau cùng mở mang thành bố n cửa hiệu. "Lượng công chúng chủ yế u chúng tôi phục vụ là những người giao dịch dữ liệu thông tin trên mang – 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 gắ n bó chặt chẽ với những người đang tạo ra những bước phát triển then chố t trên Internet và trong rấ t, rấ t nhiệ u trường hợp, chúng tôi phục vụ họ với tư cách là nhà cung cấ p sách. Chúng tôi có cái nhìn thực sự trực tiế p về Internet đố i kháng với tư cách là một doanh nghiệp sử dụng Net."

Sau cùng, Unkefer nhớ lại: "Nhiê `u người tiêu dùng hỏi: 'Tại sao các anh không có e-mail? Tôi câ `n để gọi hỏi một việc vào lúc một giờ sáng mà các anh chưa mở cửa.' Họ muố ´n dễ dàng tiế ´p xúc những tư liệu kỹ thuật chúng tôi chuyển 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 Quố ´c gia] Trung tâm Ames Research Center ở Mountain View, California. Anh ta có người bạn là quản trị viên hệ thố ´ng, người này đô `ng ý cho phép chúng tôi nố ´i kế ´t máy tính chạy trên nê `n UNIX của chúng tôi qua mạng điện thoại đế ´n các máy chủ trên Internet của họ. Để rô `i bấ ´t cứ ai trên thế ´ giới muố ´n e-mail một câu hỏi đê `u có thể làm điê `u đó." (Hệ thố ´ng điê `u 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 miê `n là clbooks.com, khiế ´n nó trở nên nhà bán sách đâ `u tiên xuấ ´t hiện trên Internet. "Song chúng tôi không quảng cáo rộng rãi, bởi lúc đó cấ ´m kinh doanh trên Internet và chúng tôi không muố ´n xúc phạm mọi người," – Unkefer nói, người hôm nay tán dương tính mia mai của lời tuyên bố ´ đó. Dĩ nhiên đây không phải là hệ thố ´ng mua bán điện tử, mà đúng hơn là hệ thố ´ng dựa trên e-mail, chỉ là một bước cao hơn đặt hàng giao nhận bưu chính thông qua điện thoại. Một tỉ lệ phâ `n trăm rấ ´t lớn của kinh doanh qua e-mail có tính chấ ´t quố ´c tế ´.

Vì những quan ngại vê `an ninh và lệnh cấ ´m kinh doanh trên mạng, "chúng tôi không muố ´n người tiêu dùng gởi mã số ´thẻ tín dụng qua e-mail, cho nên chúng tôi lập ra hệ thố ´ng tiê `n-đăng-ký," – Unkefer nói. "Khách hàng sẽ điê `n vào phiế ´u, gô `m cả mã số ´thẻ tín dụng và chữ ký rô `i họ fax hay gởi phiế ´u qua bưu điện cho chúng tôi. Ngay khi nhận phiế ´u, 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 quyê `n. Không dùng mật khẩu. Hô `i đó bạn có thể giả địa chỉ e-mail, nên chúng tôi chỉ chuyển hàng đế ´n địa chỉ theo đăng ký có vẻ tương đố ´i 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 miê `n 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 đế n ngày 1 tháng Mười Một năm 1994 mới chính thức đăng ký).

Quả thực tấ t cả các khách hàng của Computer Literacy trên Internet là những kỹ thuật viên có bă ng cấ p. Internet chưa sẵn sàng cho "giờ vàng" vì hâ u như người không thuộc giới kỹ thuật không thể lướt trên các chương trình rô i ră m của nó, để tìm ra tấ t cả những nhóm nghiên cứu và thảo luận và xử lý thông tin tìm thấ y. Không có cách nào nổ i kế t với các Website khác. Nhưng vào năm 1993, Tim Berners-Lee, nhà nghiên cứu tai Trung tâm Nghiên cứu châu Âu vê Hạt nhân Nguyên tử tại Thụy Sỹ, đã giới thiệu các giao thức phâ n mê m 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-nhấ p tương đô i dễ hiểu. Có thể lướt Web với ứng dụng làm nổi rõ từ hay biểu tượng, gọi là "siêu kế t nố i," khi nhấ p vào liê n kế t nổ i máy tính với các Website khác. Đây là sư khai sinh của World Wide Web (Mang Toàn câ `u) vố n được mênh danh là "Rosetta của Internet" (Rosetta Stone: phiế n đá cổ giúp giải mã những chữ tượng hình), bởi nó mở khóa sức mạnh của hệ thố ng cho những người không chuyên trên thế giới và tạo ra mạng lưới có mặt khă p nơi, đơn giản dễ sử dụng và có lợi cho mọi người.

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

Nhưng tình hình nhanh chóng thay đổi. Tháng Mười năm 1993, một nhóm nhỏ sinh viên liên kế 't chặt chẽ thuộc Đại học Illinois, do Marc Andreessen lãnh đạo, đã phổ biế 'n Web với quy mô rộng lớn. Làm việc cho Trung tâm Quố 'c gia Ứng dụng Siêu máy tính (National Center for Supercomputer Application, gọi tắ 't là NCSA), một học viện đặt tại đại học xá Đại học Illinois, các sinh viên đã giới thiệu phâ `n mê `m duyệt Web tên là Mosaic, phâ `n mê `m này được thiế 't kế ' lấ 'y thông tin ở bấ 't cứ nơi nào trên Web, với ứng dụng đô `họa. Trong vòng vài tháng, hàng trăm ngàn người sử dụng đã tải phâ `n mê `m Mosaic dành cho phiên bản UNIX được đưa trên máy

chủ của NCSA. Những kỳ quan mới này thực chấ t vẫn là vương quố c của những người sành máy tính, những người đang ngô ì trước cái máy trạm UNIX của họ. Sự bùng nổ thật sự xảy để n khi Andreessen và nhóm của anh tạo ra phâ n mê m chạy trên hệ điể u hành Apple Macintosh cũng như Microsoft Windows vố n được sử dụng trên hâ u hế t các máy tính cá nhân và và máy tính thương mại trên thế giới. Giữa thập niên 1990, các viên chức của NSFnet, nhận thấ y sự thay đổi từ việc sử dụng cho mục đích học thuật qua mục đích thương mại, đã đóng cửa NSFnet. (ARPAnet đã chấ m dứt sớm hơn hai năm). Internet, nơi chưa có ai kiế m ra tiê n, sắ p trở thành thương trường trên toàn thế giới cả trong ý tưởng và trong nhu câ u. Và Jeff đã xuấ t hiện thật đúng chỗ và đúng lúc.

#### Ý TƯỞNG

Hâ`u hế t 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 bắ t đâ`u 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 kiế n tạo Web*:

Bởi không giố ng mạng điện thoại, những người tạo ra nó phải bố trí dây, phải thuê người trực tổng đài điện thoại, sản xuấ t ra máy điện thoại và tạo ra tấ t cả các phương cách để chuyển hướng cuộc gọi, Web lướt trên cơ sở hạ tâ ng phâ n lớn đã đâu vào đấ y trước khi nó trở nên ổn định. Vào thời điểm phâ n mê m Mosaic được tung ra, máy tính để bàn trở nên thông dụng trong các văn phòng và ở nhà trong nhiê u năm. Sự thâm nhập của bộ điê u giải (modem) đang tăng lên, khi phâ n cứng viễn

thông đang trở thành chuẩn trong gâ`n hế t các cấ u hình máy mới. Các kế t nổ i Internet đã được cài đặt trong hàng ngàn công ty và cơ quan. Và máy tính trong văn phòng ở bấ t cứ nơi nào cũng được nổ i 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 tâ ng của toà nhà...) Thật bấ t ngờ để n năm 1993, 1994 người ta bắ t đâ u nhận ra ră ng những mạng này có thể làm được rấ t nhiệ u thứ hấ p 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 mấ t gì, ôâng quyế t định chơi trò mới trên Internet. Năm 1994, năm đa số các quỹ hạn định không mấ t tiê n thì cũng vừa huê vố n, D. E. Shaw tự hào với mức lãi 26%. Cùng năm đó, Shaw giao cho Bezos công việc nghiên cứu các cơ hôi kinh doanh Internet. (Sau này Shaw khẳng định ră ng một trong những nhiệm vụ chính của Bezos trong hai năm cuố i của anh tại công ty là nghiên cứu những cơ hôi kinh doanh này, và nhiệ u khám phá rấ t có ý nghĩa của anh, dưới sự hướng dẫn cũng như qua túi tiê `n của Shaw, cuố i cùng biế n thành Amazon.com). Mùa xuân năm đó, nghiên cứu Bezos thực hiện cho Shaw cho thấ y sự việc đáng ngạc nhiên là: Việc sử dụng Web lớn mạnh đế n chóng mặt ở mức 2.300%/năm, nhờ sự có mặt của trình duyệt Mosaic cho người sử dụng máy tính cá nhân hệ điệ u hành Mac và Windows. "Bạn luôn nhớ ră ng con người không giỏi trong việc hiểu ra sư phát triển theo số mũ," – Bezos nói. "Không phải những gì ta nhìn thấ y trong cuộc số ng hặ ng ngày. Mà là những thứ không phát triển nhanh bên ngoài cái đĩa cấ v vi sinh vật. Đơn giản là nó không xảy ra." Cái gì tăng trưởng 2.300%/năm "ngày nay không thể nhìn thấ y nhưng ngày mai sẽ đâ y dẫy khặ p noi."

Tìm sản phẩm tố t nhấ t bán được trên Web, Bezos sưu tập được danh sách khoảng 20 thứ khả dĩ, bao gồ m phâ n mê m máy tính, đô dùng văn phòng, trang sức và nhạc.

Trong quá trình nghiên cứu, anh ngạc nhiên khi nhận thấ y sách vọt rấ t nhanh từ vị trí gâ n như cuố i cùng lên đâ u 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 thố ng trị việc kinh doanh và điệ u khiển khâu phân phố i, Bezos e ră ng những công ty này gây tác dung đòn bẩy làm kinh sơ những tay cơ hội ngoài lê muố n thách thức những cửa hàng "nô i đô ng cố i đá" truyề `n thô ´ng. Điề `u này khó xảy ra với ngành kinh doanh sách vô n đã hệ lụy với vài vụ kiện cấ p cao chố ng độc quyê n giữa một số nhà xuấ t bản và Hiệp hội những nhà Bán sách Mỹ – American Booksellers Association (đại diện cho quyê n lợi của những nhà bán sách) vê việc liệu những nhà xuấ t bản có đưa ra những thỏa thuận và những điệ u khoản tố t hơn cho những dây chuyệ n bán sách hay không. Một yế u tố thuận lợi khác cho sách nữa là chỉ có 300.000 CD nhac, so với hơn ba triệu quyển sách khác nhau hiện hành và đang in trên toàn thể giới với tấ t 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 xuấ t bản, rấ t nhiề ù nhà trong số đó chỉ tô n tại trên danh nghĩa. Random House là nhà xuấ t bản có lượng tiêu thụ sách nhiề ù nhấ t, thị phâ n chỉ chiế m dưới 10%. Doanh số của hai dây chuyê n bán sách lớn nhấ t là Barnes & amp; Noble và Borders Group Inc., kế t hợp lại chưa đã y 25% tổng doanh số xấ p xỉ 30 tỷ USD của sách dành cho người lớn trong năm 1994. Không ai trong số họ tự thiế t lập cho mình thương hiệu toàn câ ù nổi bật. Những nơi tiêu thụ không có cửa hàng – từ đặt mua qua thư đế n các câu lạc bộ sách – chiế m 54,3%, và những cửa hàng độc lập chiế m 21,4%,

theo Nghiên cứu về Tiêu thụ Sách. Doanh số bán sách của Mỹ tăng mạnh từ đâ u 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 đâ u sách bán được hơn 1 triệu bản, và 83 đâ u sách đạt mức 400.000 bản. Sách thể loại tiểu thuyế t hư cấ u bán chạy nhấ t là *Phòng xử* của John Grisham; quyển sách bán chạy nhấ t thể loại phi hư cấ u có tên *Vào bế p với Rosie* của Rosie Daley, đâ u bế p của Oprah Winfrey. Ngành công nghiệp sách trên toàn thế giới – vố n rộng lớn, phát triển và phân khúc – đã được dự kiế n tăng thành 82 tỷ USD trong năm 1996.

Ngành công nghiệp sách đang ở giữa của sự biế n chuyển trong kênh doanh số . Vào những năm 1980, Crown Books cách mang hóa ngành công nghiệp này chỉ qua một đêm bặ ng 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 & amp; Noble và Borders mở rộng ra các trung tâm mua să m lớn trên toàn quố c cho để n khi có rấ t ít trung tâm mua să m lớn nào không có sự tô n tại của một trong những cửa hàng khác của dây chuyê n này. Nửa đâ u thập niên 1990, Barnes & amp; Noble và Borders đã đóng cửa những cửa hàng trong các trung tâm mua să m nhỏ hơn và thay thế chúng bă ng những siêu cửa hàng khổng lô` (những cấ´u trúc 20.000 mét vuông hay lớn hơn thường được chuyển đổi từ những sân chơi bowling và rạp chiế u phim). Những cửa hàng này luân chuyển 175.000 đâ u sách – một con số â n tượng nhưng vẫn dưới 10% con số dự đoán 1,5 triệu sách tiế ng Anh được in. Trừ trường hợp ngoại lệ hiế m hoi, hàng ngàn cửa hàng sách độc lập lưu hành lượng đâ u sách ít ỏi không ngờ trong các không gian thương mại nhỏ hẹp. Hơn nữa, một cửa hiệu truyề n thố ng thể hiện sự đã `u tư đã ´t đỏ vào hàng lưu kho, bấ ´t động sản và nhân sư. Do đó, Bezos nhìn thấ v: "Với tính đa dang lớn lao của

các sản phẩm, bạn chỉ còn cách xây dựng một cửa hàng trực tuyế n, đơn giản là không thể tô n tại trong bấ t cứ hình thức nào khác. Bạn có thể xây dựng một siêu cửa hàng thực sự để khách tha hô lựa chọn; và khách hàng đánh giá sự lựa chọn đó."

Cửa hàng sách trực tuyế n sẽ đặt số lượng sách hâ u như không giới hạn và luôn sẵn sàng cho việc tiêu thụ; việc tìm kiế m 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 quyế t định mua dễ dàng hơn khi được cung cấ p nhiê u thông tin hơn và thông tin tố t hơn như bản tóm tắ t, đoạn trích dẫn, bài phê bình. Bă ng cách phục vụ một thị trường quố c tế rộng lớn từ tập trung hóa khâu đặt hàng và địa điểm phân phố i, nhà kinh doanh sách trực tuyế n có thể vận hành một cách tiế t kiệm hơn bấ t cứ cửa hàng sách truyề n thố ng nào. Bấ t chấ p việc đạt để n mức vô hạn của nó, một cửa hàng bán sách trực tuyế n có thể được lập trình để cung cấ p một kinh nghiệm mua sắ m không đă t đỏ được cá thể hóa cho khách hàng; và điệ u quan trọng hơn đô i với cửa hàng sách trực tuyế n 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 tiế p thị trực tiế p và cá nhân hóa các dịch vụ. Bezos thấ y ră ng, do những thuận lợi vượt trội so với việc bán lẻ truyê n thô ng, những người bán lẻ trực tuyế n có tiê m năng để xây dựng những cơ sở khách hàng toàn câ u, 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 tuyế n đó là tính sẵn sàng để dùng. Người ta có thể yêu câ u sách một cách dễ dàng, hoặc trực tiế p từ nhà xuấ t bản, hoặc là từ mạng lưới phân phố i có khoảng hơn 400.000 đã u sách trong kho. Có hai công ty thố ng trị việc phân phố i 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, Bắ ´c Carolina. Ingram có bảy nhà kho được đặt một cách chiế ´n lược trong phạm vi toàn quố ´c; Baker & Taylor có 4. Trong rấ ´t nhiề `u năm, cả hai công ty này gửi những danh sách lưu kho cho khách hàng trên tấ ´m vi phim, song những năm cuố i thập niên 1980, họ và những công ty khác chuyển qua định dạng kỹ thuật số ´. Những nơi phân phố ´i 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 cấ `u một quyển sách không có trong kho, nhà bán sách sẽ đặt hàng, thường là từ Ingram hay Baker & Taylor.

Xuấ t bản sách và bán sách là hai mặt của việc buôn bán không hiệu quả, nơi mà các nhà xuấ t bản, các nhà cung cấ p, và các nhà bán lẻ bị cuố n vào những ý định xung đột nhau. Nhiệ u tháng trước khi đưa một quyển sách ra thị trường, nhà xuấ t bản phải xác định in bao nhiêu bản, nhưng họ không thể xác định được con số cụ thể cho để n khi đưa tựa sách để n cho nhà bán sách. Để thuyế t phục các nhà bán sách dự trữ nhiệ u bản sách trong kho và trưng bày cho đáng, nhà xuấ t đô ng 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 xuấ t bản phải gánh lấ y mọi rủi ro trong khi nhà bán lẻ chỉ biế t phỏng đoán."

Không có gì ngạc nhiên khi một trong những khâu thiế u hiệu quả nhấ t trong kinh doanh sách là số lượng hàng không bán được phải trả về cho nhà xuấ t bản, con số trong năm 1994 thật đáng sửng số t: 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 xuấ t bản dùng cách lôi kéo này để thu hút những đơn đặt hàng từ các nhà kinh doanh sách). Những năm gấ n đây, chi phí đáng kể dôi ra từ việc hàng trả đã dố n các nhà xuấ t bản vào thế chố ng đỡ. Bezos hình dung một nhà kinh doanh sách trực tuyế n có

thể giảm rấ t nhiệ u con số sách hoàn trả, về mặt này cửa hàng sách ảo kinh doanh hiệu quả hơn nhiệ u.

Đặt hàng qua thư tín không nhiệ u nhưng là một phâ n phát triển trong kinh doanh sách, nhờ vào nhu câ u 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. Nhiê u cửa hàng lớn nhỏ bặ t đâ u phát hành các danh mục sách, giố ng những công ty chỉ chuyên thực hiện danh mục, phục vụ độc giả có nhu câ u đặc biệt, ví dụ như tiểu thuyế t khoa học viễn tưởng, truyện trinh thám, sách nấ u ăn, sách du lịch, các vấ n đề về đô ng tính và tôn giáo. Các danh mục cũng phát sinh doanh số trong số độc giả đơn giản thích mua sắ m tại nhà hơn, hoặc những người số ng ở nước ngoài hay ở những nơi hẻo lánh có ít hoặc không có các tiệm sách tố t. 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 tuyế n. 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 xuấ t 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 đâ u sách từ nhiê u nhà xuấ t bản với hàng tá, hàng tá thể loại – từ tôn giáo phương Đông đế n vật lý lượng tử, cùng với những mẫu tóm tặ t sách. Mặc dù các danh mục dư định là để thúc đẩy độc giả tham quan cửa hàng sách, nhưng một số nhà kinh doanh sách cảm thấ y nó đe dọa chính sự tô n tại của họ. (Năm 1998, barnesandnoble.com đã thâu tóm cơ sở dữ liêu của "The Reader's Catalog").

Đố i với Internet, sự cạnh tranh đã hiện diện với sự có mặt của trang Web clbooks.com thuộc Computer Library, và books.com, đứa

con tinh thâ`n của Charles Stack, một luật sư chuyển nghê` thành nhà phát triển phâ`n mê`m từ Cleveland, Ohio. Riêng trong hai năm 1991 và 1992, mỗi công ty bắ t đâ`u giao du với các người mua sách thông qua hệ dữ liệu BBS (Bulletin Board System), mạng lưới nơi mọi người có thể giao tiế p, đăng cáo thị, đưa dữ liệu lên và tải dữ liệu xuô ng không câ`n mọi người phải kế t nô i máy tính cùng lúc hay không. Năm 1993, books.com thiế t lập kế t nô i Internet với dịch vụ phâ`n mê m tên Telnet, cho phép người dùng đăng nhập vào một máy tính từ xa trên Internet và dễ dàng tìm kiế m thông tin từ cơ cở 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 đâ`u sách.

Cuố i cùng, một lý do chính khác khiế n sách phải là sản phẩm đâ ù tiên được Bezos bán trên Internet là mọi người đề ù biế t sách là gì, bạn không câ n giải thích những tính năng của sản phẩm; sách bạn mua trên Internet cũng giố ng như sách bạn có thể mua ở bấ t kỳ cửa hiệu truyề n thố ng nào. Ngược lại, nế u Bezos muố n bán hàng điện tử trên Internet, anh sẽ phải so sánh từng mặt, từng mặt của mẫu hàng, bài viế t về sản phẩm, ý kiế n từ những độc giả khác...(Với Amazon.com và những nhà bán lẻ trên Internet khác, tấ t cả điề u này sẽ để n sau). Và với những ai đã sử dụng Internet thì rõ ràng đã hiểu biế t về máy tính, có điề u kiện kinh tế và quan trọng nhấ t là họ thường xuyên mua sách.

Bezos đề `nghị với David Shaw ră `ng trò chơi đầ `u tiên của D. E. Shaw trên Internet nên là bán sách. Bezos rấ 't ngạc nhiên khi ý tưởng đó bị gạt bỏ.

Nhưng Jeff không thể bỏ qua ý tưởng đó; tấ t cả những gì anh thấ y được là con số 2.300% tăng trưởng hàng năm trên Internet và cơ hội khổng lô đâ y tiê m năng bị lãng phí. Thời gian ngắ n sau, Jeff cho Shaw hay anh đã quyế t định; anh sẽ từ nhiệm khỏi công ty

và thực hiện "một điể `u điên rô `," 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 tiế ´ng đô `ng hô `. Shaw cho vị phó chủ tịch cao cấ ´p trẻ trung và nhiệ `u tham vọng hay ră `ng ông nghĩ ý tưởng bán sách trực tuyế ´n 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 tố ´t. "Thực tình cuộc thảo luận rấ ´t 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 nhấ ´n mạnh ră `ng Bezos să ´p 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 chấ ´t sáng suố ´t của vấ ´n đề ` và ông ta thuyế ´t phục tôi hãy suy nghĩ thêm 48 giờ nữa."

Với Bezos, thật khó đưa ra quyế t định cuố i cùng, cho để n khi anh ở vào hoàn cảnh phải quyế t định. Cảm giác lúng túng của bản thân trong hoàn cảnh này được anh gọi là "cơ cấ u giảm thiểu hố i tiế c" - nói cách khác, anh muố n giảm số là n quyế t định rố t cuộc khiế n anh phải hố i hận. "Rấ t nhiệ u người số ng cuộc số ng của họ theo cách này," - anh nói. "Rấ tít người đủ vụng về ngó ngắn để gọi nó là "cơ cấ u giảm thiểu hố i tiế c," nhưng đó là điệ u tôi gặp phải." Vì thế, anh tự đặt mình vào tương lai, khi anh 80 tuổi, và suy nghĩ vê những quyế t định của anh trong quá khứ. "Tôi biế t khi mình 80 tuổi sẽ không phải hố i tiế c vì đã bỏ qua tiê n thưởng năm 1994 mà Wall Street tăng vào giữa năm. Tôi cũng có thể không hệ nhớ về điể u đó. Nhưng tôi tình thật nghĩ ră ng có một cơ hội tôi sẽ hố i hận sâu să c nế u không tham gia vào, đó chính là Internet mà tôi tin tưởng mãnh liệt. Tôi cũng biế t nế u có thử và chịu thấ t bại, tôi cũng sẽ không hố i tiế c. Vì vây, một khi đã suy nghĩ theo cách đó, thật là không ngờ lai dễ quyế t định để n thế ."

Shaw cho Jeff biế t, một lúc nào đó trên đường đời, có lẽ họ sẽ là đố i thủ của nhau. Cho dù anh ngưỡng mộ David để n mấ y, anh vẫn sẵn sàng số ng với điể u đó.

# Chương 3 - SEATTLE

George: "Mọi người đang chuyển đế n Seattle."

Jerry: "Nó là sức hút tuyệt vời của các thành phố "

Chương trình truyề `n hình hài Seinfeld

Khi một doanh nghiệp tăng trưởng để n 2.300% một năm, bạn phải thật năng động," – Bezos nói. "Ý thức luôn gấ p gáp sẽ trở thành tài sản giá trị nhấ t."

Lúc này anh biế t mình muố n làm gì và làm điệ u 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 đia điểm kinh doanh mới. Trước hế t là nó phải nă m trong vùng quy tụ nhiê u tài năng kỹ thuật. Hai là nó phải nă m trong tiểu bang có dân số tương đố i thấ p, bởi cư dân của bang phải đóng thuế kinh doanh khi mua sách. Vì vây, Silicon Valley bi loai. Cuố i cùng thành phố này phải gâ n một nhà bán sỉ sách lớn để bảo đảm giao sách đúng thời gian – đâ u tiên là đế n tay Amazon, sau đó là đế n khách hàng. Sau khi tập hợp các con số thố ng kê từ thuế doanh thu để n số lượng chuyế n bay hặ ng ngày ra khỏi sân bay địa phương, Bezos thu hẹp danh sách xuố ng còn bố n thành phố miề n Tây gô m: Portland – Oregon; Boulder, Colorado; Lake Tahoe – Nevada; và Seattle – Washington – trước quyế t định cuố i cùng là sẽ đặt bản doanh ở Seattle. Trong bố n bang này, Washington có dân số đông nhấ t: 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 chắ ´c chắ ´n là thánh địa cho những lập trình viên hạng nhấ ´t, nhờ vào nhân sự của Microsoft, Nintendo, Progressive Networks (sau này đã thay đổi tên thành Realnetworks), WRA, Adobe và hàng trăm công ty phâ `n mê `m khác. Đó là cái nôi của trường Đại học Washington, và khoa Khoa học Máy tính của nó đứng đâ `u quố ´c gia có tiê `m năng lớn cung câ ´p vê `nhân lực lập trình. Hơn nữa, thành phố ´của Nordstrom, Starbucks, Costco và Eddie Bauer (những mô hình bán lẻ tương đố ´i tố ´t) là những địa điểm được mọi người xem là những nơi tố ´t nhâ ´t để kinh doanh ở Mỹ, và nhờ sự nổi tiế ´ng vê `cà phê, âm nhạc rock tố `i và ngọn Rainier, Seattle có cái vẻ nhộn nhịp mà những thành phố ´khác không có. Và Seattle chỉ cách sáu giờ lái xe đế ´n Roseburg, Oregon nơi Ingram Book Group đặt trung tâm phân phố ´i sách lớn nhâ ´t 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 cấ p cao phụ trách kinh doanh và tiế p thị cho công ty gia đình của mình là Pacific Coast Feather Co., là nhà cung cấ p hàng đâ u quố c gia vê gố i đệm lông vũ, chăn bông, nệm. Với doanh số gâ n 200 triệu USD một năm, khách hàng của Pacific Coast Feather Co. bao gô m Eddie Bauer, Land's End và Bed Bath & Beyond. Chàng trai tóc đen Hanauer, đô i tượng thèm muố n của Michael Dell – chủ tịch kiệm tổng giám đố c của Dell Computer, có là n đã mặc đô ngủ để chup ảnh trong một chiế n dịch quảng cáo tâ m quố c gia. Vùi mình trong chiế c chăn bông, gương mặt tươi cười của ông xuấ t hiện trên trang đôi màu quảng cáo cho nhà phát triển phâ n mê m SAP trên các tạp chí như Forbes, Fortune, và Business Week. (Quảng cáo này quảng bá việc công ty Pacific Coast Feather sử dung phâ n mê m theo dõi tô n kho SAP và những phâ n mê m điê u hành).

Dạo 1993, một người bạn chung xuấ t 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 lắ m. Chúng tôi có thêm một hay hai lầ n dùng bữa trưa và tố i cùng một số người khác từ S. E. Shaw. Rô i tôi nghe qua nguô n không chính thức rặ ng Jeff muố n bắ t tay kinh doanh trên Internet và vào thời điểm đó tôi cũng muố n tham gia vào thương mại điện tử."

Trong một là `n điện thoại, Hanauer trao đổi với Bezos hai việc: Một, anh muố ´n đâ `u tư vào ý tưởng của Bezos; hai, Bezos phải xây dựng việc kinh doanh ở Seattle. "Tôi bảo anh ră `ng – và tôi tiế ´p tực tin tưởng ră `ng – Seattle là trung tâm vũ trụ. Tôi cũng nói anh sẽ có cuộc số ´ng tuyệt vời ở đây, là nơi thu hút những con người tài năng giỏi giang và rấ ´t dễ có được trong tay những người giỏi. Tôi bố `i thêm là anh có thể trượt tuyế ´t cuố ´i tuâ `n này, để tuâ `n sau lại lái thuyê `n buô `m. Tôi nài thêm là mình sẽ giúp anh â ´y. Đế ´n vậy mà Hanauer vẫn phải thú nhận: "Đế ´n cuố ´i ngày, tôi không chă ´c cái gì lay chuyển được anh â ´y. Tôi thậm chí không rõ anh â ´y có biế ´t điề `u đó hay không."

Vào mùa hè 1994, Jeff và Mackenzie rời căn hộ tại khu Thượng Tây Manhattan, đóng gói đô `đạc và theo dõi nhân công của Moishe's Moving & Storage chấ t đô `của họ lên xe tải. Được các công nhân hỏi sẽ chở đô `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 chô `ng không có xe hơi, bay để ´n Texas (nơi cha mẹ anh đang số ´ng) và cha anh là Mike tặng chiế ´c Chevy Blazer đời 1988 cho chuyế ´n tây tiế ´n. "Đây là chiế ´c xe được tờ *Consumer Reports* cho là không thể mua dù trong bấ ´t cứ hoàn cảnh nào, với bấ ´t cứ giá nào," – Jeff nói. "Tuy nhiên họ không nói gì về `việc nhận một chiế ´c mà *không* phải trả

tiê`n." Hôm sau Jeff gọi cho những người dọn nhà và bảo họ trực chỉ Seattle. Hanauer nhớ lại: "Khi anh â´y dứt khoát quyế´t định đế´n là đã vào phút chót. Tôi nhận cuộc gọi khi anh â´y đang trên đường. Anh nói: 'Chúng tôi đế´n đây. Để đô` đạc ở nhà anh có được không?' Chẳng bao lâu đô´ng đô` lù lù hiện ra, và một tuâ`n sau Jeff và Mackenzie mới xuâ´t hiên."

Thu xế p để lên đường dường như là bản tính thứ hai của Jeff, gia đình anh từng số ng ở nhiệ `u nơi trên thế giới. Di chuyển bao giờ cũng kích thích tôi," – anh bảo một đô `ng nghiệp. "Trong đó hàm chứa cái gì như là sự thanh tẩy." Mỗi chuyế n đi là một dịp làm mới hoàn toàn. Sau này nói về `chuyế n 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 tố t nhấ t cho Amazon.com mà về `sau hóa ra là Seattle. Câu chuyện tiế p tục khi Mackenzie lái chiế c Blazer để n West Coast, Jeff ngô `i ở ghế sau gỗ kế hoạch kinh doanh trên laptop. Câu chuyện thật thú vị – kiểu thường gặp trên báo chí – nhưng có lẽ giố ng như mọi câu chuyện huyê `n 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 tấ t như là một văn bản cho dù lúc ấ y Jeff đế n Seattle đã được một năm.

Hanauer tiế n cử cho Bezos một luật sư tên Todd Tarbert để 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 sắ p lập tại Washington, Tarbert tự nhiên phải hỏi xem công ty được đặt tên gì. Bezos đã nghĩ để n một cái tên.

"Cadabra, Inc," – anh nói qua điện thoại di động. "Giố ng 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 biế t rô i ra sẽ phải đổi tên. Anh muố n tên mới phải bă t đâ u bă ng chữ cái đâ u tiên vì trang Web trực tuyế n được să p theo danh sách chữ cái – giố ng như một công ty xuấ t hiện trên Trang Vàng điện thoại với cái tên AAA Auto Repair. (Amazon.com vê` sau đung môt đô´i thủ trưc tuyế n 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 thắ ng thế về thứ tự chữ cái). Jeff thật phầ´n khích trước con sông không chỉ lớn nhấ t mà còn lớn gấ p 10 lâ n đô i thủ canh tranh ở vi trí vê nhì, Paul Barton – Davis, một nhân viên công ty thuở â v nhớ lai. Công ty được đổi tên thành Amazon.com và đăng ký chính thức tại Delaware ngày 9 tháng Hai năm 1995. "Anh â y 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 đâ v đủ là Amazon.com, không bao giờ gọi tấ t là "Amazon." Nicholas Lovejoy, nhân viên thứ năm được tuyển dụng, nhớ lại là mình đã bị cuố n vào một cuộc thảo luận qui mô vê việc công ty nên được gọi là Amazon hay Amazon.com để tiế p thị, quan hệ công chúng, xuấ t hiện trên thư tín... Hiển nhiên tên Website là Amazon.com. Jeff cương quyế t nó phải là "com." Tôi nghĩ ai đó có ý kiể n cứng ră n sẽ xem cái đuôi "com" là ngô c nghế ch. Sau này nghiệm lại mới thấ y cách đặt tên ấ y thật xuấ t să´c. Ngày nay ai ai cũng nói vê` ".com" mà Amazon.com tiên phong. Không ai tiế p thị khái niệm một công ty ".com" - Cách xây dựng thương hiệu của Amazon.com thật khác thường.

Năm ngày sau khi xuấ t hiện trước cửa nhà Nick Hanauer vào tháng Bảy năm 1994, Mackenzie và Jeff thuê ngôi nhà kiểu trang trại rộng 500 mét vuông gồ m ba phòng ngủ trong khu trung lưu ở Bellevue, thành phố ngoại vi phía đông Hồ Washington, đố i 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 nhấ t định có: một gara. Đây là chi tiế t quan trọng có tính biểu tượng đố i với Jeff vì anh muố n được phát biểu rã ng mình đã khởi nghiệp từ một gara, hệt như Messrs. Hewlett và Packard cùng tấ t cả những ông chủ để n sau họ. Nhưng căn phòng tại ngôi nhà ở Bellvue không còn là gara – nó đã được cải tạo thành phòng giải trí cho gia đình, nê n trải vải dâ u. Dù vậy Jeff giễu cái gara được cải tạo "không hoàn toàn chính đáng," anh có quan tâm để n việc nó "có phâ n chính đáng vì không bị cách ly." Một cái lò to tròn giữa phòng cung cấ p nhiệt.

#### SHEL KAPHAN

Trước khi trực chỉ Seattle, Mackenzie và Jeff Bezos dừng chân ở miê `n Bă ´c California để phỏng vâ ´n ba nhân viên lập trình phâ `n mê `m, những người được đô `ng nghiệp của anh ở D. E. Shaw tiế ´n cử. Anh đang tìm người cho vị trí phó giám đô ´c 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 bố ´n mươi, Kaphan nổi tiế ´ng trong phạm vi Thung lũng Silicon. "Nế ´u ai đó nói: 'Tôi câ `n một tay biế ´t xây dựng cơ sở dữ liệu thật nhanh,' thì tên của Shel sẽ nổi bật," — một đô `ng nghiệp cũ nói. "Tùy lĩnh vực hoạt động của bạn, song có lúc bạn sẽ câ `n tới Shel cách này hay cách khác." Sinh ra ở Santa Cruz, Kaphan nhận bă `ng cử nhân toán tại trường Đại học California, Santa Cruz. "Shel có trực giác nhạy bén về sự vận hành của công việc," — người đô `ng nghiệp nói. "Anh â ´y không sẵn lòng chấ ´p nhận sự quyế ´t định của người khác." Trước đó Kaphan có làm một số ´ việc cho Frox, một công ty muố ´n trở thàng trung tâm truyề `n thông đâ `u tiên do máy tính điê `u khiển. Thiế ´t bị của Frox bao gô `m việc xử lý các video và âm thanh kỹ thuật số ´, một trình duyệt nội dung toàn phâ `n và một máy hát tự động chạy CD.

Hai năm trước khi gặp Bezos, Kaphan là kỹ sư cấ p cao tại Kaleida Labs Inc., liên doanh đa truyề n thông giữa hai công ty Apple Computer Inc. và International Business Machines Corporation. Là sản phẩm của hai tập đoàn rấ t mạnh, rấ t lắ m tiế n nhưng cũng rấ t khác người, Kaleida là sự hiế u kỳ được quảng cáo rùm beng trong cộng đô ng lập trình viên. Mục đích căn nguyên của nó là tạo ra một thiế t bị đa truyề n thông câ m tay nê n chéo tương tự loại thiế t bị phụ trợ kỹ thuật số cá nhân, nhưng có thể chơi nhạc từ đĩa Compact. Kaphan là thành viên của nhóm lập trình phâ n mê m viế t trên ngôn ngữ ScriptX, có thể chạy trên thiế t bị truyề n thông đa phương tiện cũng như trên hệ thố ng 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 nă m dưới trướng của Apple).

Mâ t ba tháng Bezos mới thuyế t phục được Kaphan tham gia với anh trong dự án Seattle. "Lý do Kaphan dè dặt là anh đã từng tham gia vào rấ t nhiệ u công ty bấ t đâ u thành lập và chứng kiế n rấ t nhiê u trường hợp thấ t bại," - đô ng nghiệp cũ của anh, người cùng làm với Kaphan ở phòng thí nghiệp Kaleida nói. "Bạn khôn ngoan kế t 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 tô n tại được là nhờ có trong tay những con người đã từng trải qua nhiệ u lâ n khởi nghiệp trước đó. Lúc Shel để n làm việc cho Kaleida, anh biế t khá rõ những gì một công ty khởi nghiệp câ n để đi đế n thành công." Đô ng nghiệp của anh cho hay trước khi đâ u quân cho Bezos, Kaphan đã chơi "Trò chơi Thung lũng Silicon." Đó là chiế n thuật tô i ưu để số ng sót ở Thung lũng và thực sự đi đế n chiế n thấ ng hay ít ra cũng cho bản thân một cơ hội tố t hơn. "Bạn hình dung một công ty khởi nghiệp ở Thung lũng Silicon chỉ tô n tại hai đế n năm năm và tỷ lệ là 1 trên 20 công ty thành công," – đô ng nghiệp của Kaphan nói. "Vì thê', từ quan điểm một kỹ sư, nê u ban muô n trở

thành triệu phú, bạn không muố nở lại với một công ty trong 10 hay 20 năm bởi vì công ty đó có thể sẽ ì ạch. Điề ù bạn muố n là tìm những công ty mới thành lập, gặ n bó và ở lại với họ ba hay bố n năm. Đời người làm việc là 30 năm, có khả năng bạn đổi chỗ làm 10 công ty. Điề ù này cho bạn cơ hội tố t 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 thắ ng lớn tại Thung lũng Silicon.

#### LÈO LÁI SEATTLE

Bezos không bỏ phí chút thời gian nào để làm quen những con người trong cộng đô `ng công nghệ ở Seattle. Trước khi rời D. E. Shaw & Co., đô `ng 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 xế p hạng top 10 của Mỹ. Khoa có 40 người được công nhận cấ p quố c gia. Rấ t nhiề `u 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 đế ´n Seattle để mở một công ty đô `ng thời hỏi xem Bershad có muố ´n gặp Jeff không.

"Tôi ăn tố i với Jeff và được anh ta mở lố i. Như những người khác, tôi không nhận thức ngay vấ n đề ," — Bershad nhớ lại. Trong là n gặp mặt đâ ù tiên này anh có ấ n tượng Bezos chưa hoàn toàn xác định Seattle là nơi tố t nhấ t để bắ t tay kinh doanh. Để quyế t định Seattle có đúng là nơi sẽ đem để n thành công hay không, Bezos biế t mình câ n phải bắ t rễ mố i quan hệ với địa phương và tìm hiểu nguồ n nhân lực tiê m năng để có được sự trợ giúp về công nghệ. "Anh nói chuyện với tôi vì anh đang tìm kiế m những mố i quan hệ

với trường đại học," – Bershad nói. "Mỗi năm chúng tôi đào tạo 200 nhân viên tiê m năng trình độ dưới đại học và một trăm sinh viên tố t nghiệp ngành khoa học máy tính. Khả năng có được đội ngũ đông đảo â y là mục tiêu của Jeff. (Vê sau nhiê u kỹ sư ban đâ u làm việc cho Amazon.com để n từ chương trình Đại học Washington). Một phâ n của lý do là hâ u hế t lý lịch của nhân viên đâ u tiên được gởi đế n 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 chô `ng Bezos nhanh chóng khám phá ra điề `u mà nhiề `u 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 ngặ ngọn những yêu câ`u mà Jeff đang tìm kiế m đô i với một lập trình viên. Môt trong những người đáp ứng được là Paul Barton-Davis, anh là lập trình viên của khoa và cũng là người cùng chơi banh quâ n với Bershad. Anh chàng người Anh 30 tuổi này đã tố t nghiệp trường Bách khoa Portsmounth tại Anh với tấ m bă ng cử nhân khoa phân tử sinh học. Công trình nghiên cứu năm cuố i "Lý thuyế t thông tin và phân tích chuỗi DNA" của anh khiế n Bezos chú ý. Bài luận văn bao gô m việc thiế t 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 tiế n sĩ tại Đức, Barton-Davis chuyển từ nghiên cứu phân tử sinh học sang công nghệ phâ n mê m. Năm 1989 anh chuyển để n Seattle, nơi anh ta đảm nhận công việc của một kỹ sư và giám đố c kỹ thuật cho công ty ScenicSoft, Inc. Nhiệm vụ của anh bao gồ m thiế t kê và viê t mã phâ n mê m hê điê u hành trên UNIX để tư đông hóa việc nhập liệu những cuố n sách bấ t động sản "đa danh mục." Mùa thu năm 1993, Barton-Davis trở thành người quản trị của trang

Web đâ`u tiên trên World Wide Web ở Tây Bặ´c Thái Bình Dương tại khoa Khoa học Máy tính và Công nghệ Đại học Washington. Mùa hè năm 1994, Barton-Davis là tư vấ n kỹ thuật và lập trình viên cho công ty Seattle Internet được gọi là USPAN. Công ty này cung cấ p thông tin đại chúng về `ngành công nghiệp giải trí và tiêu khiển trong vùng Tây Bặ´c 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 nhắ n của Bershad về Jeff Bezos, "Phản ứng lúc đầ u 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 võ mộng khi làm việc tại khoa Khoa học Máy tính và Công nghệ. Tôi muố n được lập trình nhiề u hơn. Một số vấ n đề nội bộ đang xảy ra trong khoa khiế n bố i cảnh làm việc kém hấ p dẫn. Ít lâu sau tôi quyế t định liên lạc với Jeff." Sau cuộc phỏng vấ n qua điện thoại, Bezos và Barton-Davis có gặp nhau trực tiế p vài lầ n. "Tôi nhớ rấ t rõ lầ n gặp Jeff ở khuôn viên trường đại học. Chúng tôi ngô i ngoài trời trò chuyện thoải mái về nhiề u ý tưởng ngông cuố ng mà tôi có, nhã m xây dựng một giao diện khiế n khách hàng tưởng như sắ p vào một hiệu sách lớn. Jeff chưa đặc biệt sẵn sàng cho nhiề u chi tiế t mở rộng, dù anh hiểu rõ rã ng người mua sẽ tha hồ chọn sách tại Amazon.com chứ không bị hạn chế như một hiệu sách thực thụ.

Bezos gây â´n tượng với Barton-Davis như "một người có tâ`m nhìn rạch ròi vê` những gì mà anh muố n thực hiện. Anh am hiểu nhiê`u vê` phâ`n mê`m để biê´t đâu là thuận lợi, đâu là khó khăn trong công việc. Anh hiểu rấ´t rõ những gì anh sắ´p dâ´n thân vào. Anh cũng là người thân thiện và đâ`y năng lực. Sẽ rấ´t thú vị nế´u làm việc cho anh chàng này."

Nhưng bài kiểm tra cuố i 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 nhấ t, Shel Kaphan, hay không. Vì thế vào tháng Mười năm 1994, Bezos yêu câ u 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 phâ n kín đáo hơn tôi, song chúng tôi thừa hiểu sẽ không xảy ra xung đột lớn về cá tính," – Barton-Davis nói. Ngay sau lâ n 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 tố t nhấ t, thông minh nhấ t hiện có, không tính đế n những kinh nghiệm trước đó mặc dù không ai trong số hai người này có kinh nghiệm về viế t phâ n mê m thương mại ở mức độ người dùng hay là một phâ n mê m hệ thố ng bán lẻ mà Bezos rấ t câ n.

Nế u Kaphan quá quen với chuyện công ty mở rồ ì dẹp tiệm thì Barton-Davis không chút kinh nghiệm. Nhớ lại lâ n đã u đặt chân đế n công ty mới ra lò Amazon.com, anh có cảm tưởng "mọi việc đề u đâ y chấ t phiêu lưu, chưa có cái gì đang được chuẩn bị vào việc. Hình như chỉ có một máy SPARCstation, một bàn giấ y làm từ cánh cửa, đố ng sách kinh doanh, vài món từ Hiệp hội các Nhà bán Sách Mỹ (American Booksellers Association) vương vãi. Không kỳ vọng nhiề u nhưng tôi cũng hơi số c. 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 cử chỉ đó ngạo đời đế n thế nào," – anh nhớ lại. "Thật lòng thì đó là một hành động đánh giá khá thực tế . Hồ ì đó có rấ t nhiề u công ty Internet mới thành lập rồ ì 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 tiề m năng."

Tháng Chín năm đó Bezos là`n đà`u tiên mua hàng trực tuyế´n – từ một Mạng Lưới Mua Să´m 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 đế n khách sạn Benson ở Portland, Oregon nơi anh sẽ tham gia khóa học bố n 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 gồ m những chủ đề như "Phát triển kế hoạch kinh doanh," "Chọn mở kiểm kê," "Đặt hàng, nhận hàng, trả hàng," và "Quản lý tổ n kho."

Sau buổi ăn trưa ngày thứ nhấ t, Barbara Theroux là chủ của Fact and Fiction Books ở Missoula, Montana, chủ nhiệm chương trình, yêu cầ u gầ n 40 người tham dự tự giới thiệu và cho người khác biế t nguyện vọng của họ trong ngành kinh doanh sách. Có thể dự đoán được câu trả lời của hầ u hế t bọn họ là muố n mở cửa hàng riêng. "Đế n lượt Jeff," – Jennifer Risko, một trong những người tham dự và sau đó làm việc cho một nhà phân phố i sách ở Seattle, nhớ lại, – "đây là một anh chàng dễ thương năng động đứng lên nói: 'Tôi sắ p mở một cửa hàng sách trên Internet.' Cả căn phòng lặng thinh. Tôi tin nửa số người trong căn phòng cảm thấ y bố i rố i, nửa còn lại nghĩ: 'Chà, thêm một gã khùng vi tính. Sao cũng được."

Qua khóa học bố n ngày, học viên và bố n người hướng dẫn biế t nhau qua từng nhóm nhỏ ăn trưa, tiệc cocktail hoặc chỉ là việc ở gầ n 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 rấ t rõ, anh ta gây ấ n tượng với tôi bởi vẻ sáng sủa đẹp trai. Dạy tại trường ABA bạn dễ có

khuynh hướng hay nhận định về con người. Bạn thường tự nhủ "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 tâ m quan trọng của dịch vụ khách hàng trong kinh doanh sách. Phâ n chính trong bài trình bày của ông là một câu chuyện sau:

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

Tính vố n cứng cỏi, tôi thích xoay chuyển mọi tình huố ng xung quanh – dù không phải lúc nào cũng thành công. Nhưng đó là tính cách buộc phải có.

Tôi xuố ng lâ u gặp người phụ nữ đang sôi sùng sục. Tôi hỏi: "Cô câ n chi a?"

Cô ta bảo đã đỗ xe bên ngoài, cạnh cửa hàng tôi. Cửa hàng có hai tâ ng, tâ ng hai có ban-công trô ng cây trong chậu đấ t. Cô ta bảo: "Ai đó đã ném đấ t từ ban-công trúng xe tôi, xe của tôi bị dơ. Chô ng tôi vừa rửa xe sáng nay. Chô ng tôi là luật sư."

Tôi nhìn cô ta nói: "Tôi rửa xe cho cô nhé?"

Cô ta gật, thể là tôi bảo: "Ta đi thôi."

Chúng tôi lên xe. Cô đi cùng một người bạn. Cô và cô bạn ngô i ghế trước; tôi ngô i ghế sau. Tôi chỉ cho cô ta một trạm dịch vụ có rửa xe. Đế n nơi hóa ra trạm đang xây dựng lại không thể rửa xe. Cô ta càng điên tiế t. 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 đâ u kia thành phố . Tôi ra khỏi xe vào nhà lấ y

cái xô, xà phòng và vòi nước. Tôi rửa xe cho cô ta, cũng không mấ t nhiệ u thời gian.

Buô`n cười là chiế´c xe hóa ra thật nhế´ch nhác, sơn đã tróc. Không có chuyện anh chô`ng mới rửa xe. Thật là lô´ bịch. Nhưng tôi vẫn giả vờ như đang rửa một chiế´c Cadillac đời cuố´i.

Tôi lên xe cùng cô ta để quá giang vê lại hiệu sách. Gâ n đế n nơi cô bă t đâ u xin lỗi và cảm ơn. Chiê u hôm đó cô ta quay lại cửa hiệu và mua thật nhiê u sách.

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

Dịch vụ khách hàng phải như vậy, nhấ t 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 đố c điề u 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 ră ng anh khắ c ghi dạng 'dịch vụ chăm sóc khách hàng' của Richard Howorth và nhấ t định biế n dịch vụ chăm sóc khách hàng trở thành 'nề n tảng của Amazon.com' bà ng cách mang để n cho khách hàng kinh nghiệm mua să m không đâu sánh kịp trên mạng. Sau đó, Bezos tiế p tục cho hay anh muố n xây dựng Amazon.com thành công ty biế t tập trung nhấ t vào khách hàng trên thế giới. Nguồ ngố c của ý tưởng trên được nảy mầ m từ Richard Howorth và câu chuyện về chiế c xe bẩn.

Lâ ngặp 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 lố i đi, tôi nhận ra anh ta nhưng không thể nhớ tên," – Howorth nhớ lại. 'Tôi không rõ anh ta là ai. Rô ìi tôi nhìn thấ y cái áo sơ mi có in logo 'Amazon' nơi túi áo. Tôi nói: 'Hóa ra là anh! Đó là lâ `n đâ `u tiên tôi nhận ra Jeff Bezos, người đã tham gia lớp học. Anh ta bảo 'đúng rô `i' và cả hai chúng tôi cùng cười vang."

Đó có lẽ là là `n cuố i 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 sắ p xế p trụ sở trong một gara cải tạo tại số 28, đường N. E. ở Bellevue và bắ t đâ u nhiệm vụ xây dựng Amazon.com.

Đó là khung cảnh quá khiêm tố n cho một công ty mà chỉ trong vòng vài năm đã trở thành nhà kinh doanh bán lẻ trên Internet lớn nhấ t thế giới. Căn phòng chỉ vừa đủ dài để chứa một chiế c xe hơi rưỡi, nhét nào máy tính, tủ đựng tài liệu, kệ sách và một cái bàn tròn rộng. Để rộng chỗ họ dời cái lò gỗ to đã từng đặt giữa gara. Mặc dù chỉ được ít ánh sáng tự nhiên chiế u qua các cửa sổ nhưng nó kể ra cũng sáng sủa nhờ ánh sáng halogen, nề n nhà trải vải dâ u tră ng và những tấ m bảng tră ng. Trung tâm công nghệ của chiế n dịch là hai máy tính SPARCstation chạy trên nề n Sun Microsystems. Chúng cung cấ p trình đô họa cao cấ p, quy trình xử lý mạnh và khả năng thực hiện nhiề u nhiệm vụ cùng một lúc.

Cả ba người đề `u biế ´t rõ các công ty khác đang bán sách trên mạng. (Thực ra theo hô `sơ của những người sở hữu Computer Literacy, Bezos đã đặt hàng quyển sách *Làm thế nào để trở thành nhà tư vấ n về `máy tính* từ trang Web clbooks.com của họ, có lẽ cũng chỉ đủ để thử nghiệm).

"Nhìn vào công ty như Books.com, chúng tôi biế tít nhấ t phải làm tố t như những người này," – Barton-Davis nói. "Không có chuyện 'Trời ơi! Chúng tôi phát minh điể `u tuyệt diệu chưa từng thấ y này và nó sẽ thôn tính tấ t cả." Mặc dù không quá tự mãn về triển vọng, ba người nghĩ ră `ng những công ty bán sách trực tuyế n khác không làm tố t lă m, và ră `ng "chúng ta có thể làm tố t hơn," – Barton-Davis nhớ lại. Và nế u bộ ba Amazon có thể tạo ra kế t quả đáp ứng tham vọng của họ, họ sẽ mạnh dạn tiế p 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 nê u công ty thiệ u Mackenzie. Vai trò của cô â y vô cùng quan trọng," - Barton-Davis nói. Là nhân viên chính thức của công ty, Mackenzie phải kiệm nhiệm mỗi thứ một ít. Gọi điện thoại, đặt và mua thiế t bị, làm tấ t cả những việc lặt vặt câ n làm gô m cả chân thư ký lẫn kế toán, một tập hợp các trách nhiệm chặ c là không dành cho một tiểu thuyế t 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 để n mùa hè năm 1996, khi cuố i cùng công ty cũng thuê được người có kinh nghiệm về lĩnh vực này. Mackenzie học tính năng phức tạp của phâ n mê m kế toán trên máy tính cá nhân Peachtree, một phâ n mê m có sẵn mà các doanh nghiệp nhỏ sử dụng để theo dõi doanh thu, chi tiêu. Trong những ngày đâ u, tâ t cả mọi giao dịch tài chính tại Amazon.com đề u qua tiê n mặt, chỉ như cá nhân dùng tài khoản ngân hàng cá nhân. "Tấ t nhiên chúng tôi có hình thức trả bă ng séc tại thời điểm thích hợp và tấ t 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 gâ n với Mackenzie trong cùng

một phòng mô tả "Mackenzie nhanh nhẹn năng động. Cô â´y rấ´t siêng năng và tận tâm đúng nghĩa." Một nhiệm vụ khác của Mackenzie là giúp Bezos "vững vàng" Meyers nói thêm.

Khi năm 1994 kế t thúc và bắ t đâ u năm 1995, hâ u hế t thời gian và công sức dô n cho việc lập trình cơ sở hạ tâ ng cho công ty, bao gô m cả hình thức của trang Web, phát triển một giao diện hệ điề u hành, thiế t kế cơ sở dữ liệu sẽ lưu trữ tấ t 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 phâ n mê m đã có trên thị trường, Bezos quyế t định anh và những lập trình viên sẽ phải sáng tao ra cái của riêng họ. Bởi họ đang tạo ra mô hình bán lẻ trực tuyế n mới mà (ít nhấ t là trong thời điểm bấ t đâ u) không có sự tô n kho, họ không thể sử dụng các phâ n mê m hiện hành vô n được thiế t kế để cung cấ p cho những mô hình đặt hàng qua thư truyề n thố ng có những chức năng như quy trình đặt hàng, theo dõi đặt hàng, quản lý tô n kho. Những gói phâ n mê m vê hậu câ n 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 vê, trong khi Amazon.com có bảy chức năng: (1) chuyển hàng trong vòng 24 giờ; (2) chuyển hàng trong vòng hai để n ba ngày; (3) chuyển hàng trong vòng một để n hai tuấ n; (4) chuyển hàng trong vòng bố n để n sáu tuấ n; (5) chưa xuấ t bản, sẽ chuyển khi có hàng; (6) hế t hàng; (7) không in nữa, sẽ chuyển hàng trong một để n ba tháng nế u có. Bezos dự đoán ră ng khoảng 85% sự phát triển phâ n mê m cho Amazon.com trong hai năm đâ u tiên sẽ tập trung vào những hệ thố ng phụ trợ này – hệ thố ng này vô hình đố i với khách hàng. Phâ n mê m sẽ xử lý và lưu lại hàng triệu quyển sách.

"Jeff muố n chúng tôi có một mô hình kinh doanh phục vụ chính chúng tôi, không phải mô hình kinh doanh dựa vào các phâ n mê m

khác," – Barton-Davis, người tin ră ng một trong những lý do cho sự thành công tấ t yế u của Amazon.com là "Jeff luôn đòi hỏi mọi thứ phải được thực hiện đúng," – nói.

Những phâ`n mê`m mã nguô`n mở – mã nguô`n được viế´t bởi hàng ngàn chuyên gia lập trình trên khắ´p thế´ giới – trở thành thứ ai cũng có thể tha hô` sử dụng chủ yế´u đã tạo ra Amazon.com cũng như các trang Web thành công khác như Yahoo! Những phâ`n mê`m sẵn sàng cho sử dụng đã "hạ thấ´p rào cản," – Tim O'Reilly, chủ tịch công ty O'Reilly & amp; Associates, Inc., nhà xuấ´t bản sách máy tính và là người chủ xướng ủng hộ phâ`n mê`m mã nguô`n mở – nói. Bă`ng cách không giữ mã riêng cho mình, những công ty phâ`n mê`m không phải trả tiê`n cho nhân viên bảo trì và nâng cấ´p chương trình của họ; việc này dành cho phâ`n còn lại của cộng đô`ng lập trình thế´ giới, những người đang say mê nhào nặn, sửa đổi mọi thứ theo cách của mình.

Lúc đâ`u hâ`u như toàn bộ hệ thố ng của Amazon.com được viế từ chương trình phâ`n mê`m mã nguô`n mở gọi là 'C', là ngôn ngữ được sử dụng nhiê`u nhâ 't trên hệ điê`u hành UNIX. "Cả tôi và Shel vố 'n là những chuyên viên lập trình C sành sỏi," – Barton-Davis nói. C cũng được dùng để viế 't chương trình biên dịch cho Amazon.com (chương trình biên dịch – compiler – xử lý những câu lệnh được viế 't bă `ng ngôn ngữ lập trình đặc biệt, sau đó chuyển chúng thành mã mà bộ xử lý của máy tính có thể sử dụng được). Phâ `n mê `m C được hỗ trợ bởi Perl, một ngôn ngữ máy tính được yêu thích nhâ 't 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 huố ng bấ t ngờ nhấ t. Giố ng một cuộn phim, được cột chặt với nhau bă ng băng dính, trang Web thường được tung lên mạng rố i tháo gỡ ra trong ngày, nó câ n 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 khố i lượng lớn. Nhưng với sự linh hoạt của các công cụ sử dụng mã nguồ n mở (còn gọi là phâ n mê m miễn phí – freeware) như Perl cho phép các công ty mới mở như Amazon.com (và Yahoo!) có thể vận dụng những phâ n mê m "nhanh và lă m chiêu," – O'Reilly nói.

O'Reilly tin ră `ng có một mô hình mới là nê `n tảng của những trang như Yahoo! và Amazon bởi chúng thay đổi liên tục. Bạn không thể dùng quy trình xử lý nặng nê `cho trang Web gô `m hàng triệu trang, nơi mà phâ `n 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 phâ`n mê`m mã nguô`n mở cung cấ p hạ tâ ng cơ sở cho chúng tôi viê t chương trình, phát triển chúng và để tháo gỡ chúng. Nó cung cấ p cho chúng tôi những công cụ làm những gì chúng tôi đang làm. Không có chúng, chúng tôi sẽ phải dùng những phâ n mê m thương mại ví dụ như từ Sun Microsystems hay Digital Equipment, mà phâ n lớn không làm việc hiệu quả. Những công cụ [phâ n mê m mã nguô n mở] chúng tôi đang sử dụng cũng đã đủ đáp ứng nhu câ u."

Ngày nay Amazon.com sử dụng nhiê `u hơn những chương trình tinh vi cho những nhu câ `u ngày càng đa dạng phức tạp. Ví dụ, hiện nay công ty sử dụng phâ `n mê `m 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 sắ p xế p hợp lý hóa sách tô n trữ (nhấ t là khi phải lo cho những đơn hàng đổ về mỗi khi cuố n sách nào đó được Oprah Winfrey giới thiệu).

#### KHO E-MAIL

Cuố i năm 1994, số người dùng e-mail nhiệ u gấ p 10 lâ n số người lướt Web, theo Internet Report. Vê diểm này, AOL, Prodigy, CompuServe và những dịch vụ trực tuyế n khác chưa có truy cập Web, và giao thức truyề n siêu văn bản (Hypertext transfer Protocol -http) - chuẩn phâ n mê m để chuyển tải thông tin truyê n thông đa phương tiên giữa máy chủ Web và các trình duyêt Web – thì tương đô i mới. Do vậy, chưa có nhiệ u hoạt động thương mại thuâ n túy dựa vào Web. Nên trong sáu tháng đâ u làm việc cùng nhau Bezos, Kaphan, và Barton-Davis phải vật lộn với việc cố gặ ng tìm ra sư cân bă ng giữa khâu cung cấ p cho khách hàng danh mục qua e-mail và việc quản lý kinh doanh chặt chẽ trên Web. "Moi thứ đang thay đổi nhanh để n không ngờ," – Barton-Davis nói. "Rõ ràng là lưu trữ Web đang trở nên quan trọng. Nhưng đô ng thời, chúng tôi vẫn muố n để n được với mọi người càng nhiệ u càng tố t và con đường đó thông qua e-mail. Lúc â y Jeff cho ră ng e-mail có lẽ quan trọng hơn Web."

Những tháng đâ`u Amazon.com đánh bạo đặt trọng tâm vào cả hai việc lưu trữ e-mail và lưu trữ trên Web. Với hệ thô´ng e-mail, khi một khách hàng gởi e-mail đê´n Amazon.com yêu câ`u quyển sách nào đó, công ty sẽ chạy lệnh tìm kiế´m sách và gửi kế´t 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 kiế´m 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 kiế´m trên Web.

"Nó là ngôn ngữ tìm kiế m giả tự nhiên để bạn xác định quyển sách bạn đang tìm kiế m," — Barton-Davis nói. Khách hàng có thể gố tên tựa sách để yêu câ u (có lẽ chỉ là một hay hai từ), vài ký tự đâ u trong tên của tác giả, năm gâ n chính xác mà quyển sách xuấ t bản, thông tin này sẽ được chuyển thành thông điệp mà chương trình phâ n mê m có thể hiểu được. "Khả năng chúng tôi có thể giúp bạn gửi e-mail tới địa chỉ nào đó và nhận lời phản hô ì. Sau đó bạn sẽ gửi tiế p cái gì và nhận được kế t 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 rô ì. Vì thế , chúng tôi buông. Nhưng chuyện đó không thành vấ n đề vì hã u như mọi thứ e-mail làm được thì Web sẽ đảm trách luôn. Đó mới là điề u 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 đâ `u, cơ sở dữ liệu của Amazon.com lấ ´y từ books in print, nguô `n tham khảo không thể thiế ´u của ngành công nghiệp sách, được xuấ ´t bản bởi R. R. Bowker tại New Jersey. Bowker là một công ty chuyên đăng ký chính thức số ´ hiệu sách chuẩn quố ´c 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 tố ´n thời gian và chán ngă ´t, bởi mỗi là `n chỉ trích xuấ ´t được 600 tựa sách. Kaphan so sánh quá trình này với việc thay nước hồ ` bơi bǎ `ng ô ´ng hút giải khát. Việc chuyển bản cập nhật hàng tuâ `n bao gô `m những thay đổi, xóa, sửa lỗi của Bowker sẽ mấ ´t nguyên một ngày.

Một nguồ n tiề m năng khác là thư viện Quố c hội Hoa Kỳ bao gồ m tấ t cả các sách đã đăng ký bản quyề n. "Tôi đặc biệt quan tâm

để n cách làm của Thư viện Quố c hội bởi vì họ phân loại sách theo trật tự chủ đề `," — Barton Davis nói. "Hâ `u hế ´t các quyển sách có ba mức trật tự đặc trưng. Chẳng hạn như quyển 'Các cuộc tranh luận về lịch sử tâ `ng lớp lao động Mỹ.' Nhưng giao dịch với thư viện này là cả một chuyện cực nhọc bởi những người mà tôi hỏi chuyện đề `u không hiểu chúng tôi tìm kiế ´m cái gì. Chủ đề `xê ´p lọai của sách là một tập hợp các từ cố ´định. Nế ´u bạn chọn một từ mà Thư viện Quố ´c hội không dùng, coi như bạn không may mă ´n. 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 đề ´n những từ đô `ng nghĩa. Chúng tôi chào thua trước đố ´ng dữ liệu của Thư viện Quố ´c hội."

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

Bezos và công ty sớm nhận ra vấ n đề khi sử dụng tấ t cả các nguô n này là chúng thường cung cấ p những thông tin rấ t đổ i nghịch trên cùng một quyển sách. Amazon cuố i cùng cũng hình dung ra cách tố t nhấ t để xử lý tình trạng khó khăn này là đặt hàng sách từ nhà phân phố i – nhà phân phố i sẽ cho biế t quyển sách có ở trong kho hay không, và sau đó cứ việc đợi kế t quả. Đố i chiế u giữa những gì họ hứa cung cấ p và khả năng giao hàng thực sự "chúng tôi có thể nói: 'thông tin của công ty này có bao nhiêu phâ n trăm tin cậy,"" – Barton-Davis nói. "Ví dụ, nế u nhà xuấ t bản bảo một quyển sách 'hế t hàng,' thật ra thì điể `u đó không chính xác lặ m. Nhưng họ bảo quyển sách đó 'không in' nữa, thì thông tin lại đáng tin cậy. Có nhà cung cấ p sử dụng một mã như 'nhà xuấ t bản không còn hàng' mà về `sau hóa ra là đã 'tuyệt bản.' Thật không biế t đâu mà lâ `n."

Khi trang Amazon.com được tung lên mạng, khách hàng bấ t đâ u yêu câ u cho biế t phương thức và thời gian giao sách. Vì thế, công ty đã cải tiế n cách diễn đạt với triế t lý là không nói quá, không nói giấ u đi. Những ngày đâ u, nế u 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 phố i gâ n đó thì được chọn là "giao trong vòng hai để n ba ngày"; và sách phải đặt hàng trực tiế p từ nhà xuấ t bản được liệt kê là "giao trong vòng bố n để n sáu tuâ n hoặc có lẽ là không bao giờ." Nhờ thời gian đệm này Amazon.com được xem là tay cừ nế u như khách hàng nhận được sách sớm hơn mong đợi và chẳng có anh chàng khó chịu nào tại một nhà xuấ t bản nhỏ nghĩ ră ng việc xác định "bố n để n sáu tuâ n mà cũng có thể là không bao giờ" sẽ ảnh hưởng để n việc kinh doanh của họ.

Thêm vấ n đề nữa là phải thiế t kế ra một hệ thố ng cập nhật danh mục sách như sách mới xuấ t bản, sách cũ không còn in nữa. Khi công ty lớn mạnh, những chuyên viên lập trình của Amazon.com đố i đã u 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 nă m giữa tập tin? Nế u thế , bạn có thể thêm cờ hiệu vào để đánh dấ u phâ n dữ liệu bị xóa không? Chuyện gì xảy ra khi Amazon.com tự chỉnh sửa cơ sở dữ liệu? Nế u 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 phâ `n mê `m 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), vố ´n được dùng để quản lý các tập tin. Để tăng công suấ ´t hệ thố ´ng và làm cho nó nhanh cực đại, Kaphan đã chỉnh hệ thố ´ng DBM để dùng trên hệ điê `u hành UNIX, còn gọi là mmap, hệ thố ´ng này lợi dụng sự thông minh trên hệ điê `u hành của Amazon.com để lưu trữ nhiê `u thông tin hơn trên bộ nhớ của nó. "Và khi hệ điê `u 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. "Điê `u này trở nên rấ t quan trọng. Thời gian này, chúng tôi muố n có khoảng 25MB để nă m lưu trữ thông tin từ cơ sở dữ liệu thư mục. Chúng tôi có 1000 quyển sách hay được yêu câ `u nhiê `u nhấ t – và được quản lý một cách hiệu quả trong bộ nhớ. Chúng tôi bắ t đâ `u sắ p xế p đâu vào đấ y những thứ mà bạn câ `n cho phâ `n hiển thị của trang Web."

# LẬP TRÌNH HỆ THỐ NG HỖ TRỢ

Cũng vào thời điểm đó, Kaphan và Barton-Davis câ`n phải hình dung ra là làm thế nào để lập trình những yêu câ`u vê` kho và "văn phòng sân sau" của Amazon.com. Sau khi xem xét kỹ, họ chọn hệ thố ng cơ sở dữ liệu quan hệ của Oracle Corporation bởi họ thấ y nó đáng tin cậy và có chỗ để công ty mở rộng. "Chúng tôi biế t sẽ có nhiề u yêu câ`u hơn trên hệ thố ng khi công ty lớn mạnh. Chúng tôi câ`n 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 lâ`n nữa," – Barton-Davis nói. Anh cảm thấ y Oracle – và những hệ thố ng cơ sở dữ liệu quan hệ khác – có điề u không ổn là chúng có khuynh hướng xem mình là hệ thố ng toàn diện. Chuyện ấ y rấ t hiế m khi xảy ra. Bạn phải tích cực vật lộn với chúng trên máy tính. Cho nên chúng tôi phải cải tiế n mạnh mẽ trên nề n do Oracle cung cấ p."

Barton-Davis cho biế t cả anh và Kaphan đề u không có kiế n thức về cơ sở dữ liệu quan hệ. "Một số dự đoán của chúng tôi tố t nhưng cũng có khi rấ t tệ," – anh thừa nhận. "Công ty hiện có những thành viên có kiế n thức rấ t tố t về cơ sở dữ liệu quan hệ."

Vào thời gian Amazon.com lên mạng năm 1995, nó duy trì ít nhấ t 2GB cơ sở dữ liệu, chứa ít ra hơn một triệu tựa sách. Mỗi khách hàng trực tuyế n được cấ p chỉ danh (ID) duy nhấ t 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 đề `u 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 nhấ t: thực tế làm thế nào để xử lý một đơn đặt hàng từ khách hàng. Để có thể xử lý tấ t cả những sự kiện ngẫu nhiên xảy ra trong quá trình hoạt động, họ tự đưa ra một loạt các câu hỏi "Nế u?" Chuyện gì sẽ xảy ra đố i với một đơn đặt hàng? Chuyện gì sẽ xảy ra nế u một khách hàng không muố n cung cấ p số thẻ tín dụng trên Net mà thích cung cấ p qua điện thoại hơn? Nế u khách hàng gọi điện để n 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 nhấ t quán trên mỗi bước trong quá trình đặt hàng.

Tấ t nhiên hiện nay Amazon.com sử dụng một số chương trình lập trình tinh vi nhấ t 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 kế t quả từ những cố gặ ng của Kaphan và Barton-Davis, những người đã xây dựng một hệ thố ng 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 bă ng cách thực hiện những thứ chúng tôi câ n lúc đó, nhưng cũng cố gặ ng chú tâm đế n 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 kế t quả thú vị. "Cũng như bản thân tôi, Shel trước đây cũng đã làm đủ loại công việc kinh doanh, đủ loại chương trình cấ p độ người sử dụng," – Barton-Davis nói. "Anh thích làm cái gì mà người khác nhìn

thấ y tận mặ t, chẳng hạn như giao diện của trang Web bạn mà có thể nhấ p chuột hơn là những phâ n lạ bên trong của những hệ thố ng lớn."

Với kinh nghiệm lập trình đáng nể của riêng mình, Bezos biế t chính xác mức độ khó hay dễ của vấ n đề khi anh yêu câ u Kaphan và Barton-Davis thực hiện những mục tiêu lập trình riêng biệt. Sau khi họ hoàn thành những yêu câ u của Bezos, anh thường xem qua và "đưa ra một đề nghị tuyệt vời. Đó thực sự là sự phố i hợp tố t," – Barton-Davis nói. "Khi Jeff hỏi tôi và Shel: 'Chúng ta có làm được điề u này không?' rõ ràng là anh đã dành thời gian ngâ m lượng định vấ n đề . Và anh sẵn sàng lă ng nghe những gì chúng tôi thực sự nên làm. Anh hiểu rõ những vướng mắ c."

#### **CC MOTEL**

Trong thời kỳ đâ ù kinh doanh trên Internet, rấ t nhiê ù khách hàng thận trọng trong việc cung cấ p số thẻ tín dụng (thâm tâm hâ ù hế t khách hàng thấ y có vẻ an toàn khi cung cấ p số thẻ tín dụng theo cách truyề n thố ng là thông qua thư đặt hàng, hơn là qua công ty trực tuyế n). Thời điểm Amazon.com khởi động, một tin tặc (hacker) đã thâm nhập hệ thố ng của nhà cung cấ p dịch vụ Internet và lấ y cấ p hàng ngàn số thẻ tín dụng – nhưng sau đó không đụng để n thẻ này. Bấ t chấ p điểm đen đánh vào ngành công nghiệp mà ai cũng biế t này, nhân viên của Amazon.com vẫn tin chặ c ít có khả năng một tin tặc chịu bỏ thời gian ra đánh cắ p những số liệu cá nhân. Đáng lo hơn về mặt pháp luật là việc có thể hệ thố ng không an toàn bị ai đó đột nhập lấ y nhiề ù số liệu cùng lúc.

Với mô hình vận hành kiểu Amazon.com, điệ `u quan trọng đố i với Amazon.com là có thể đương đã `u hiệu quả vấ n đề `an toàn của thẻ tín dụng. Barton-Davis đã xây dựng thành công hệ thố ng an toàn đố i với thẻ tín dụng tên "CC Motel"; cái tên này là cách chơi chữ từ

tên sản phẩm diệt côn trùng Roach Motel. "Đố i với CC Motel của Amazon.com, mã số thẻ tín dụng chỉ lập thủ tục nhập, không bao giờ xuấ t," câu này thành khẩu hiệu của công ty. Hệ thố ng CC Motel gồ m hai máy tính riêng biệt, giao tiế p nhau qua cổng nổ i tiế p sử dụng giao thức riêng. Ngay sau khi quyển sách được chuyển đế n khách hàng, tiế n sẽ được tính vào thẻ tín dụng của họ, thông tin giao dịch sẽ được chuyển vào một đĩa mề m. Sau đó một nhân viên của Amazon.com sẽ lấ y đĩa mề m ra khỏi máy tính thứ nhấ t, chân bước để n máy tính thứ hai, máy tính thứ hai này được nổ i với trung tâm xử lý thẻ tín dụng qua một bộ điể `u giải (modem). Quy trình này được gọi đùa là " mạng đi bộ."

Công ty thời ban sơ, máy tính dùng để nố i với trung tâm xử lý thẻ tín dụng cũng là máy dùng để đặt hàng sách – bởi vì đó là máy tính duy nhấ t nố i với bộ điể `u giải (modem).

"Vấ n đề thời gian trở nên thú vị khi khố i lượng công việc bắ t đâ u 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 tiế n hành chạy quy trình xử lý thẻ tín dụng."

Amazon.com muố n đảm bảo tố i đa tính an toàn của hệ thố ng này, vì muố n đánh că p số thẻ tín dụng lưu giữ ở đây, chỉ còn cách thâm nhập trực tiế p vào đĩa mề m và máy tính. Quy trình máy tính không cho phép bấ t cứ tên trộm nào tìm được số thẻ tín dụng. Thậm chí nế u có người thực sự biế t được cách vận hành của quy trình, thì máy chủ cũng sẽ không hiểu yêu cầ u truy tìm số thẻ tín dụng. Cách duy nhấ t để lấ y được số thẻ tín dụng của khách hàng tại Amazon.com là phải đích thân có mặt ở văn phòng và thông hiểu hệ thố ng an toàn "đi bộ" này.

"Một trong những nguyên nhân khiế n tôi thiế t kế hệ thố ng theo cách này là để chúng tôi có thể khẳng định ră ng nó an toàn vì tách rời với Internet," – Barton-Davis nói. "Tôi muố n quả quyế t ră ng, ngay cả khi thâm nhập được vào phâ n còn lại của hệ thố ng, bạn cũng sẽ không thể lấ y 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 lấ y chúng ra lại ngoài cách để n thẳng văn phòng, nơi đặt máy. Nghĩ kỹ lại, không hiểu tại sao lại câ n phải an toàn để n thể . Và thực tế hệ thố ng dùng hiện nay chắ c chắ n vận hành khác hẳn. Không có chuyện các đĩa mề m đi lòng vòng nữa."

Barton-Davis nhớ lại ră ng anh thường gặp những con ác mộng vê hệ thố ng bởi: "Chúng tôi không coi trọng trách nhiệm việc lưu giữ dữ liệu đó trong tình trạng tố t." Mặc dù vê lý thuyế t thì máy được sao lưu dữ liệu mỗi tố i song thỉnh thoảng người ta cũng quên. "Chúng tôi luôn tự hỏi: 'Điề u gì sẽ xảy ra nế u số thẻ tín dụng vượt quá sức chứa của đĩa mề m?' Điề u này không được xem trọng. Thế là tôi cứ nghĩ: 'Chuyện gì xảy ra nế u chúng tôi mấ t hế t chúng?'"

Hô`i đó không ai ở Amazon.com rành rẽ vê` cách giao dịch qua các thẻ tín dụng. "Chúng tôi quan niệm sai vê` cơ bản đô´i với quy trình vận hành của những thẻ tín dụng," – Nicholas Lovejoy, nhân viên thời kỳ đâ`u, nhớ lại. "Chúng tôi tạo ra thuật ngữ riêng, nhưng nó không phản ánh đúng lǎ m 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 thể khi giao dịch với ngân hàng, chúng tôi đê`u nghĩ: "Trời ạ, những gã này sao ngô´c thể´! Họ không biế´t họ đang nói gì.' Họ cũng nghĩ vê` chúng tôi như thế´, vì thật ra chúng tôi mới đúng là những kẻ ngô´c, hay là những người lập dị, khi đang dùng thuật ngữ riêng tự tạo ra để miêu tả mọi thứ."

Tấ t nhiên là sai lâ m đã xảy ra, đặc biệt là khi việc đọc sai các tài liệu từ công ty tín dụng, dẫn để n việc các nhân viên Amazon.com hiểu sai cách xử lý thông tin của các công ty này. Không chỉ một lâ n Amazon.com làm mấ t tập tin gố c lưu khoảng hơn 200 giao dịch tín

dụng. Cách duy nhấ t để lấ y lại thông tin là trở lại CC Motel, in ra một bản sao của tập tin với tấ t cả các số thẻ tín dụng, gọi cho công ty thẻ, ngô i lại với họ và kiểm tra tấ t cả các số trong danh sách để chặ c chặ n rã ng mọi giao dịch đề u đã thực sự được xử lý. Công việc nhàm chán này có thể mấ t cả giờ để giải quyế t một vài số tài khoản. (Tấ t nhiên, đó là vấ n đề của những ngày cũ, khi mà công ty xử lý việc đặt hàng tương đố i thủ công).

Thính thoảng ai đó lỡ viế t đè lên tập tin giao dịch đã được gửi cho công ty tín dụng. Để thu hồ i những thông tin này, Amazon.com phải yêu câ u công ty tín dụng fax lại cho họ một bản sao danh sách các giao dịch, nhưng danh sách này chỉ chứa bố n số cuố i cùng của số thẻ tín dụng, thành ra phải có người bỏ thời gian ra đố i chiế u những số này với danh sách giao dịch. Những chuyên viên lập trình giải quyế t vấ n đề này bă ng cách lưu trữ lại tấ t cả những giao dịch.

Khi Amazon.com bắ t đâ u bán cổ phiế u ra thị trường vào tháng Bảy năm 1995, một nửa số khách hàng của họ gọi điện đế n và cung cấ p số thẻ tín dụng. Lúc đâ u thì công ty mong khách hàng sẽ cung cấ p số thẻ tín dụng qua điện thoại, một ít qua Web, nhưng ngay trong mấ y ngày đâ u điề u đó đã không diễn ra. Có khách hàng trả tiề n bă ng séc, trong khi những người khác thì chọn cách đặt hàng trực tuyế n. Nhóm sau phải nhập năm số cuố i của thẻ tín dụng, sau đó gọi cho Amazon.com để cung cấ p những số còn lại.

Thời gian này khách hàng sử dụng các hệ thố ng mã hóa được cài sẵn; phổ biế n nhấ t là Netscape Navigator về phía trình duyệt và Netscape Secure Commerce Server phía máy chủ, hệ thố ng này làm cho những tin tặc rấ t khó thu thập thông tin riêng. "Đó không phải là điề u 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, nế u một khách hàng gửi yêu câ u đế n Amazon.com và sau đó cập nhật một yêu câ u khác – chỉ câ n 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 , lấ y ví dụ là nế u khách hàng tìm một quyển sách của John Updike và sau đó muố n tìm những quyển sách khác cũng của John Updike, những giao thức của Web không có cách nào để nhận biế t được ră ng đó là một chuỗi các sự trao đổi giữa máy tính của khách hàng và máy chủ của Amazon.com.

Hô ì đó rấ t nhiê ù công ty kinh doanh trên Internet đang vận dụng nhiê ù biện pháp khác nhau nhă m giải quyế t vấ n đề này thông qua việc sử dụng tập lệnh giao diện CGI (Common Gateway Interface). CGI, được gắ n vào một liên kế t siêu văn bản (hypertext link), cho phép máy chủ Web giao tiế p với phâ n khác của phâ n mê m trên cùng một máy. Ví dụ, một chương trình CGI có thể lấ y 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 đố i tượng (URL: Uniform Resource Locator) được tạo ra bởi sự kế t hợp ngẫu nhiên và những thông tin đặc biệt. (URL là địa chỉ Web mà tấ t cả các trình duyệt nhận ra được). "Ngay khi bạn nổ i với hệ thố ng là n đâ u tiên, chúng tôi hình dung ra cái khóa của phâ n kế tiế p cho bạn và sau đó về cơ bản thì chúng tôi sẽ sửa lại những URL của mọi thứ mà bạn sẽ quay lại. Bấ t cứ khi nào bạn gửi để n chúng tôi một yêu câ u khác, sẽ có khóa của phâ n đó như một phâ n của URL, vì vậy chúng tôi sẽ theo dõi được những gì bạn yêu câ u," – Barton-Davis giải thích. "Về điểm này, không có gì mới. Nhiê u người với một số thủ thuật đã làm được điề u này. Nhiê u chức năng giố ng 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 câ`n phải thiế t 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 nhâ t." Đố i 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 gắ ng đưa ra một sản phẩm, rấ t nhiê ù công nghệ dành cho Internet đang phát triển. Với các chuẩn về trình duyệt thay đổi mỗi sáu tháng, công ty bảo đảm rã ng nó sẽ tiế p tục thực hiện tố t với những trình duyệt thuâ n văn bản (bởi trang này hâ ù như chỉ có văn bản). "Điề ù này tiế p 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 nế u bạn không có đô 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 tố t hơn thôi. Những cách thức cũ vẫn hoạt động tố t. Và điề ù này đế n nay vẫn tiế p tục đúng."

Vì tấ t cả những người dùng trang Web tại nhà đề ù đang vận hành những bộ điể ù 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 đâ ù đã tập trung vào văn bản của trang, còn đô họa thì dứt khoát là đứng phía sau.

"Chúng ta đang nói về thời gian tải về – tính bă ng đơn vị giây – cho một ảnh với kích thước nào đó," – Barton-Davis nói. "Chúng tôi

thực sự muố n giữ ở kích thước nhỏ được nén lại, và cũng cố gắ ng sử dụng lại các hình ảnh. Đố i với phâ n văn bản, không phải là vấ n đề lớn lắ m. Mặc dù tố c độ 9.600 bits/giây và modem 14,4 kbits/giây thì hơi chậm nế u bạn chỉ sử dụng những trang văn bản, có thể chấ p nhận được một cách vừa phải trong vài khía cạnh, ngay cả ngày nay. Nhưng với hình ảnh thì rõ ràng là không. Điề u này có nghĩa là việc cố gắ ng dùng lại những hình ảnh có tâ m quan trọng rấ t lớn. Ở điểm này, với hấ u hế t các trình duyệt nế u họ chỉ tải về một hình ảnh cụ thể nào đó từ trang trước và nó được dùng lại, họ không câ n 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 số ng trong rừng mưa Amazon nhiệt đới. Ngay lúc tôi rời công ty, trang Web cũng có rấ t ít hình ảnh. Chúng tôi không thật sự có quan hệ tố t với bấ t cứ nhà cung cấ p đô họa nào."

Tim O'Reilly là nhà xuấ t bản sách, ca ngợi Amazon.com vì đã xây dựng giao diện dễ sử dụng tập trung trọng điểm vào chức năng. "Rấ t nhiê `u người bỏ rấ t nhiê `u thời gian và năng lượng vào việc tạo ra những trang khó sử dụng bởi họ chấ t vào đó đủ thứ hình ảnh," – O'Reilly nói. "Amazon.com rấ t là trấ `n trụi. Họ nhận ra rã `ng họ không tạo ra tờ quảng cáo mà đang xây dựng một ứng dụng."

## THỜI ĐẠI TIÊ N BẠC

Trong suố t sáu tháng đã u vận hành, Jeff Bezos vẫn bỏ tiể n túi ra để chi cho công ty. Tháng Bảy năm 1994, là người sáng lập, chủ tịch, giám đố c điể u hành, anh đã mua lại 10.200.200 cổ phâ n từ cổ phâ n chung, toàn bộ với giá là 10.000 USD và cho công ty vay không lãi suấ t 15.000 USD, theo dõi số nợ là 29.000 USD vào tháng Mười Một, theo báo cáo công cho hay. Trong suố t thời gian này, cá nhân anh phải bảo đảm những bổn phận của công ty dưới một tài khoản thương gia với ngân hàng Seafirst của Seattle.

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

Sáu tháng đâ`u tiên này tạo ra một cơ sở hạ tâ`ng đáng nể, nhưng công ty còn con đường dài phải đi. Thực tế´, Amazon.com đã bước vào thời kỳ then chố t nhấ t.

Giai đoạn này sắ p được ghi dấ u là tác động bấ t ngờ về thời điểm, công nghệ, truyề n thông quảng cáo, đã u tư tài chính mạo hiểm, cuô ng loạn thị trường chứng khoán, sự tham lam, sợ hãi; và Jeff Bezos cùng Amazon.com đã có mặt nhà m thâu tóm mọi lợi thể .

# Chương 5 -LÊN GIÀN PHÓNG

Chỉ câ `n bạn tin có thể làm được việc nào đó hay không, là bạn đã đúng.

Henry Ford

"Tôi biế t tại sao mọi người chuyển ra khỏi gara," – Jeff đùa. "Không phải là họ thiế u chỗ, đó chính là vì họ hế t 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 tắ c điện dòng đơn trong gara biế n thể này không hoàn thành nổi nhiệm vụ cung cấ p điện cho tấ t cả phâ n cứng. Vì thế , nhóm năm người đã nảy ra sáng kiế n... nhưng cho dù vậy, cũng không đủ công suấ t, là truyề n toàn bộ năng lượng từ trong nhà ra gara...Vì rút hế t điện ra ngoài nên có lúc Mackenzie không bật được máy sấ y tóc và Jeff không hút bụi phòng khách mà không hỏng câ u chì.

Cộng thêm các vấ n đề về điện, nơi làm việc ô n đế n nỗi tấ t cả những cuộc hẹn với người ngoài công ty đề u được tổ chức ở nơi khác. Hóa ra nơi tiện nhấ t để gặp gỡ là một quán cà phê nhỏ, cách nhà khoảng 1 dặm hay gâ n như thế. Buô n cười thay là quán cà phê này lại nă m trong siêu cửa hàng bán sách Barnes & Noble ở Bellevue.

Suố t cuố i mùa xuân 1995, công ty bắ t đâ u thử bản beta trang Web với sự giúp đỡ của hàng trăm người bạn, một số có hiểu biế t về máy tính, một số thì không – những người được mời để thông

qua những bước đi của hệ thố ng bă ng cách duyệt và giả vờ mua sách. "Chúng tôi đã được chuẩn bị để xử lý những việc mua bán thật, nhưng nế u họ muố n chỉ làm giả, thì họ có thể làm," – Barton-Davis nói. Bezos đã thỉnh câ u những người tham gia: "Đừng nói với ai những việc chúng tôi đang làm."

Glenn Fleishman, tác giả của những quyển sách liên quan đế n 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 nhiều khuyế t tật trong đó. Ngay cả trong thời đại Internet cũng phải mấ t nhiề `u tháng để hóa giải những gút mắ c với những con người trong thế giới thật."

Mặc dù việc thử nghiệm bản beta thu về `được nhiề `u phản hô `i hữu ích, nhưng "hâ `u hế ´t chúng đã nă `m trong danh sách những việc mà chúng tôi muố ´n thay đổi, mở rộng hay thực hiện," – Barton-Davis nói. "Khi cuộc thử nghiệm kế ´t thúc, Shel và tôi hế ´t sức hài lòng vì các phản hô `i khó chịu chúng tôi nhận được cho thấ ´y ít nhấ ´t có hai cách chọn, mà chúng tôi lại chọn cách người ta không thích. Vào thời gian đưa ra trang Web, chúng tôi biế ´t là đã giải quyế ´t được 98% những vướng mắ ´c. Tôi nhớ mình đã có cảm giác rấ ´t thỏa mãn trong vài tuâ `n khi không nhận thêm phản hô `i nào, sau khi tấ ´t cả các phản hô `i trước đề `u đã được xử lý trong suố ´t cuộc thử nghiệm bản beta."

Thời điểm này chứng kiế n nhiệ `u 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 tiế p 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 nê `n chuẩn có thể làm việc với tấ t cả các trình duyệt. "Chúng tôi chờ cho để n khi có được phản hô `i từ bản thử nghiệm

beta," – Barton-Davis nói. "Nê u có được sự đa dạng vê các trình duyệt, sẽ dễ dàng hơn rấ t nhiê u trong việc kiểm nghiệm với 200 hay 300 người so với việc chúng tôi tự đứng ra thực hiện điê u này."

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

Với việc hoàn thành bản thử nghiệm beta, công ty chuyển ra khỏi gara ở Bellevue đế n một nơi là số 2714 trên Đại lộ Số 1 Nam trong khu công nghiệp của Seattle, đố i diện bên kia đường bản doanh của Starbucks Coffee, cách sân vận động Kingdome chừng một dặm. Bởi nó nă m 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 gồ m hơn 300 mét vuông làm không gian văn phòng trên tâ ng hai và dành hơn trăm mét cho nhà kho – khoảng kích thước của một gara dành cho hai xe – đặt dưới hai dãy câ u thang trong tâ ng hâ m. "May thay, nhà kho vật lý nói gì thì nói vẫn là chuyện nhỏ, trong khi phâ n mê m chúng tôi đang xây dựng để quản lý hệ thổ ng lưu kho thì không như thế ," –Bezos phát biểu trong một nghiên cứu của trường Kinh doanh Harvard. "Chúng tôi dành rấ t nhiệ u chuẩn bị trước cho hệ thổ ng này."

Nicholas Lovejoy, người gia nhập công ty vào tháng Sáu năm 1995, nhớ lại ngày đâ `u tiên anh đi làm ở tòa nhà Color Tile: "Có năm phòng mà chỉ có bố ´n nhân viên. Một phòng dùng chứa những cái hộp các-tông nên tôi dẹp chúng đi." Lovejoy tố ´t 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 tiế ´ng với các văn phòng chính của tập đoàn Microsoft.

"Một người bạn của tôi đế n 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 đế n Bellvue để nói chuyện với Bezos. "Không phải là cuộc phỏng vấ n thực thụ. Jeff biế t tôi đã được tuyển vào D. E. Shaw & Co., thế là anh nghĩ ra là tôi câ n thiế t cho Amazon. Vì thế , về cơ bản thì tôi nhận làm thêm trong mùa hè ở Amazon. Ban đâ u Jeff muố n tôi làm việc 50 giờ/tuâ n, cam kế t làm việc toàn thời gian ở Amazon. Tôi chỉ muố n làm 20 giờ/tuâ n thôi. Cuố i cùng chúng tôi chố t lại ở mức 35 giờ/tuâ n. Tôi được tuyển để trở thành biên tập viên và viế t một ít lời giới thiệu sách, làm bấ t cứ thứ gì [những công việc vặt thì rấ t câ n thiế t], tuyển một người vào cuố i kỳ nghỉ hè để thay thế và huấ n luyện cho người đó."

Hai tháng sau, Lovejoy quyế t 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 đề `u 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 chuyển để n, họ bỏ ngói trâ n đi, khoan tường chỗ bên trên trâ n lợp ngói và luô n cáp mạng qua, gô m cả đường dây kế t nổ i mạng Internet T1, chúng được treo lủng lẳng trên trâ n nhà. Một cái kệ kim loại rẻ tiê n để đựng CC Motel, hub truy cập Internet và bộ định tuyế n (router). Hệ thố ng điện thoại được một nhà thâ u độc lập cài đặt.

Lauralee Smith, thư ký đặc biệt chuyên lo về các đơn đặt hàng cho Amazon.com trong một thời gian ngắ n, nhớ lại là khi có mặt tại tòa nhà Color Tile, cô nghĩ: "Đố i với một công ty kỹ thuật cao và có tầ m nhìn xa như vậy thì vị trí địa lý hiện tại đúng là không làm cho

người ta thích thú lă m. Nó là tập hợp các văn phòng rấ t tô i tàn, cho bạn có cảm giác như bị quấ n tạm bă ng băng keo."

Không gian chừng 140 mét vuông dành cho nhà kho chẳng dùng làm gì ngoài việc chứa vài cái kệ với mấ y trăm quyển sách, đôi ba cái bàn bàn với đô `đóng gói, cái cân, một thiế t bị thư tín hiệu Pitney Bowes. Nhìn kỹ những tiện nghi kém ấ ´n tượng này, Kaphan nói vui: "Tôi không biế t liệu đây là sự thảm bại tuyệt vọng hay sự lạc quan không tin nổi."

Dù tỏ ra "lạc quan không thể tin nỗi" nhưng Bezos thừa nhận: "Chúng tôi không kỳ vọng nhiề `u lúc mới bă ´t đã `u và nghĩ ră `ng phải mấ ´t một thời gian rấ ´t, rấ ´t dài để khách hàng có thói quen mua hàng trực tuyế ´n." Anh cố ´gă ´ng thương thảo với Ingram và Baker & Taylor để công ty mới ra lò của mình được đặt mua ít hơn con số ´tô ´i thiế ´u câ `n thiế ´t là 10 quyển. "Chúng tôi hỏi xem có thể trả phí là 20 USD hay bấ ´t cứ là bao nhiều tiề `n để mua một quyển sách hay không. Chúng tôi không muố ´n đi mua quyển sách đó tại Barnes & Noble bởi chúng tôi muố ´n thử nghiệm thực tế ´ và áp dụng hệ thố ´ng của chúng tôi," — Berzos nói. Các nhà phân phố ´i khăng khăng giữ nguyên tắ ´c đặt hàng ít nhấ ´t 10 quyển sách.

Một phâ `n của sự không sẵn lòng này có lẽ là do họ không hiểu rõ những gì mà Jeff đang cố gặ ng làm. Như John Ingram, chủ tịch công ty Ingram Book Co., đã nói với tờ *Washington Post* năm 1998: "Trước năm 1995, tôi không chặ c mình biế t 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. "Nế u bạn đặt 10, nhưng chín quyển trong số đó không có trong kho, họ sẽ chuyển cho bạn 1 quyển. Cả hai nhà bán sỉ đề u quảng cáo có bán một quyển sách ít người biế t để n về địa y, nhưng thật ra họ không có nó. Vì thể , chúng tôi thử trên hệ thổ ng của mình bă ng

cách đặt hàng 1 quyển, và phát hiện được chín bản của quyển sách này.

Những ngày mới thành lập, một nguyên tắ c chủ yế u trong mô hình bán lẻ của Amazon.com là công ty sẽ có rấ tí thay không để hàng tô `n kho, bởi tô `n kho phải trả tiê `n (sau này chúng tôi thấ y Bezos nhanh chóng từ bỏ ý tưởng này và thay đổi hoàn toàn cách kinh doanh). Vào đã `u thập niên 1990, để giảm chi phí tô `n kho, rấ t nhiê `u nhà bán lẻ truyê `n thố 'ng đã làm việc với các nhà cung cấ 'p để phổ cập hệ thố 'ng gọi là "giao hàng đúng lúc." Ví dụ hàng chỉ đế 'n kho lúc nhà bán lẻ thật sự câ `n. "Chúng tôi thực hiện đúng phương châm 'giao hàng gâ `n như đúng lúc," – Barton-Davis nói. "Nói cách khác, chúng tôi không có những quyển sách bạn muố 'n, nhưng lại có thể giao chúng rấ 't nhanh."

Người bi quan không khó đưa ra lý lẽ thuyế t phục rặ ng Amazon.com không cung ứng hơn một triệu tên sách (như ban đâ u công ty đã tuyên bố ), nhưng Amazon.com có thể bán cho khách hàng bấ t cứ quyển nào trong số hàng triệu tên sách đó – giố ng như bấ t cứ cửa hàng thật hay ảo nào có thể làm.

Trước khi Amazon.com đủ sức tung trang Web ra thị trường, công ty rấ t câ `n nguô `n tiê `n mới. Tháng Bảy năm 1995, theo hô `sơ công, công ty (ghi là Bezos) bán 847.716 cổ phiế ´u từ cổ phâ `n chung với giá là 0,1717 USD cho Gise Family Trust, với Jacklyn Gise Bezos là người được ủy thác và thừa hưởng. Số ´ tiê `n bán được là 145.553 USD. "Chúng tôi không đâ `u tư vào Amazon, chúng tôi đâ `u 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 rấ t tuyết vời bởi mùa hè năm 1995 là thời gian lý tưởng để tung ra trang Web mới. Nế u họ tung ra một năm trước đó, sẽ không có đủ lượng máy tính cá nhân nổ i kế t 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 tâ ng của Web đã sẵn sàng, vài bước phát triển quan trọng đã chuyển trang Web từ trang tạp chí trực tuyế n tĩnh hay cửa hàng thành phương tiện truyê n đạt tương tác thân thiện với người sử dụng. Đế n tháng 4, Silicon Graphics phát hành Web Space, có chứa VRML (Virtual Reality Modeling Language), tạo ra trình duyệt Web đâ u tiên có khả năng thể hiện những cảnh ba chiệ u (HTML chỉ tao ra môi trường hai chiê u). Môt 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 tấ t cả các loại ứng dụng hay nội dung tương tác nào (như hoạt họa) có thể hoạt động được trong trang Web. Bă ng cách giao tiế p với tấ t cả các hệ điệ u hành như nhau, một ứng dụng nhỏ của Java (còn gọi là applet) có thể chay 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 gâ n 10 triệu máy tính. Khi Netscape, công ty trước đây không hệ` làm ra xu lợi nhuân nào, đã chào bán cổ phiế u công khai ban đâ u (IPO) vào ngày chín tháng Tám năm 1995, giá cổ phiế u tăng vọt lên hơn 100% so với giá chính thức đưa ra ban đâ u – kế t thúc ngày với mức vố n hóa là 2,7 tỷ USD.

Qua việc xuấ t hiện tưng bừng của Netscape, Internet đã xâm nhập vào ý thức cộng đô `ng người Mỹ. Điề `u có ý nghĩa hơn đố i với Amazon.com là việc chào bán cổ phiế u công khai ban đâ `u (IPO) thành công đã chỉ ra cho thế giới đâ `u tư thấ y cổ phiế u 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 hô `nhưng hâ p dẫn của tương lai trực tuyế nhoàn toàn khác với những gì truyề `n thô ´ng, nơi mà tấ ´t cả những luật lệ đề `u bị phá vỡ. Bấ ´t kỳ ai biế ´t dệt lên câu chuyện hay nhấ ´t sẽ trở thành người thắ ´ng cuộc, và không ai có thể kể câu chuyện hay hơn, hấ ´p dẫn hơn Jeff Bezos và công ty Amazon.com. Chiế ´n lược của anh là gặt hái được điề `u to lớn một cách nhanh chóng – PHÁT TRIỀN THÂ `N TÔ ´C – sẽ biế ´n họ thành những người thụ hưởng lợi nhuận lớn nhấ ´t của thương hiệu Tư duy Mới.

Ngày 16 tháng Bảy năm 1995, trang Web Amazon.com đã được tung ra. Khi người dùng truy nhập vào trang Web, họ thấ y ở góc phía trên bên tay trái màn hình máy tính là logo đâ `u tiên của Amazon.com – một chữ "A" xanh nước biển hình kim thự 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 giố 'ng hình chữ A. Nhìn cách khác, nó lại giố 'ng dòng sông đang chảy. Ngay bên dưới chữ A là dòng chữ: "Cửa hàng sách lớn nhấ 't thế ' giới."

Trang mở chủ yế u là một danh sách thông tin bă ng văn bản với những thanh điệ u hướng văn bản ở trên đỉnh và dưới đáy của trang. Trên đỉnh của trang có dòng chữ: "Chào mừng đế n với sách của Amazon.com! Hãy tìm kiế m trong một triệu tên sách. Tận hưởng giá rẻ."

Nét nghệ thuật duy nhấ t là cái logo và trang bìa của một quyển sách nổi bật, là phâ n phải thay đổi hã ng ngày gọi là "Spotlight" (tiêu điểm). Trong những ngày đâ u này, chỉ những quyển sách đủ tư cách được chọn xuấ t hiện trên "Spotlight" thì mới kèm theo nhiê u nội dung, ví dụ như bảng tóm tấ t, các bài phê bình, thông tin tác giả v.v... Những quyển sách này luôn được giảm giá từ 20 để n 30% – so với việc giảm 10% của tấ t cả những sách khác. Không lạ gì là những

quyển sách bán chạy và "Tiêu điểm" được khách hàng rấ t yêu thích. Trong những tháng tiế p theo, công ty đã thuê những nhà biên tập sách có kinh nghiệm chịu trách nhiệm cho phâ `n "Tiêu điểm" và những phâ `n khác. Người biên tập cho "Tiêu điểm" đâ `u tiên là Jonathan Kochmer đã "thực sự đặt vào đó rấ t nhiê `u tình cảm," – Lovejoy nhớ lại. "Mỗi 'Tiêu điểm' sẽ có một chủ đê `và mỗi ngày là sự thay đổi mới. Và nế u những quyển sách Jonathan muố n đặt "Tiêu điểm" nhưng không có bài bình luận, anh sẽ viế t 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 rấ t phổ biế n trong thương mại điện tử là "mua sắ m không ma sát" ví dụ như giữ cho toàn bộ quá trình mua sắ m càng nhanh và đơn giản càng tố t. Khách hàng truy nhập, tìm những thứ mình muố n rồ i mua nó, quá trình hoàn tấ t chỉ trong vòng đôi ba phút.

Amazon khai thác những khả năng tìm kiế m nâng cao của Web bà ng cách cho phép người dùng thực hiện các việc tìm kiế m theo tác giả, tựa đề , chủ đề , ngày xuấ t bản và những từ khóa thông qua toàn bộ danh mục và sau đó thu hẹp phạm vi tìm kiế m hơn nữa. Thêm vào công cụ tìm kiế m cơ bản, Amazon.com cung cấ p 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 cấ p cho khách hàng những gợi ý về các quyển sách hay – lấ y 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 biế t khi quyển

sách mới của John Grisham xuấ t hiện, hay nế u có một dịch vụ sách mới trên thị trường.

"Điề`u gặ´n kế´t tấ´t cả lại với nhau là ngôn ngữ tìm kiế´m được xác định bên trong toàn bộ hệ thố ng, cho phép bạn chuyển những yêu câ`u vào bên trong hệ thố ng qua những biểu mẫu chuẩn," — Barton-Davis nói. "Vì thế´, khi bạn vừa mới hoàn tấ´t việc tìm kiế´m nào đó, hệ thố ng sẽ biế´t yêu câ`u này là gì. Khi một khách hàng nói với bạn: 'Tôi muố´n được cho biế´t về` những quyển sách như vậy trong tương lai,' hệ thố ng sẽ lấ´y thặ´c mặ´c này và gặm sẵn nó ở đâu đó. Để tố´i đó và những tố´i tiế´p theo nó sẽ lấ´y thặ´c mặ´c đó cho chạy lại trong cơ sở dữ liệu [của các quyển sách], giố´ng như là tự bạn vừa gỗ vào vậy."

Bezos đưa ra lời thách thức về sự tương tác đố i với các tiệm sách truyề n thố ng. "Không phải chúng tôi đang thay thế các cửa hàng bán sách," – anh nói trong một cuộc phỏng vấ n năm 1995. "Một trong những điề u thú vị về sách như một sản phẩm là người ta đi để n hiệu sách phâ n vì người ta muố n mua sách, phâ n khác vì người ta muố n đặt chân để n một nơi dễ chịu. Đó là thách thức khiế n tấ t cả những cửa hàng sách tương tác phải làm sao tạo trang Web trở nên càng hấ p dẫn càng tố t.

Chẳng bao lâu công ty được trả tiế `n từ vị khách hàng đã `u tiên. "Thật là thích thú khi bạn có người khách hàng đã `u tiên mà không phải là người thân," – Bezos nói vui. Khi đơn đặt hàng đế ´n, "Tấ ´t cả nhân viên đề `u nói: 'Các anh có biế ´t người này là ai không? Tôi không biế ´t người này. Này, còn anh? Anh biế ´t người này chứ?"

Barton-Davis cho ră `ng sẽ là một ý kiế ´n tuyệt vời nế ´u có máy đo cho biế ´t trang Web hoạt động sôi nổi như thế ´ nào. "Nhờ nó mà chúng ta theo dõi được việc buôn bán vào cuố ´i mỗi ngày hay mỗi tuâ `n," – anh nói. "Sẽ thấ ´m thía hơn rấ ´t nhiệ `u nế ´u ta biế ´t được

một thương vụ đang diễn ra ngay lúc này. Nế u hôm nay cứ mỗi phút diễn ra một vụ, tuâ n tới sẽ là 10 giây thì quả là điể u rấ t tố t về mặt tâm lý."

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

### Chỉ được một thời gian thôi

Mấ y ngày đã `u chỉ diễn ra nửa tá giao dịch, tiế ´ng BEEP là điề `u gì mới mẻ thú vị. Nhưng khi đơn đặt hàng bắ ´t đã `u dô `n đế ´n thường xuyên hơn, trò vui này nhanh chóng chấ ´m dứt. "Thật ngạc nhiên khi tâ `n số ´thấ ´p (của việc bán hàng) là câ `n thiế ´t." Tôi cứ nghĩ sẽ rấ ´t vui nế ´u chúng cách nhau độ 10 giây. Song hóa ra nế ´u cứ năm hay 10 phút lại có tiế ´ng BEEP sẽ dễ làm gián đoạn những gì bạn đang làm trên màn hình máy tính. Hoặc nó diễn ra trên cửa sổ, che mấ ´t tâ `m nhìn nhưng bạn vẫn nghe thấ ´y nó mà không phân biệt được với các tiế ´ng beep khác. Bạn sẽ tự hỏi: "Chuyện gì đây? Mình có làm gì sai không?"

Ba ngày sau khi ra mắ t, 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 "Điề ù thú vị" trên Yahoo! không. Lúc đó, đây là trang được truy cập nhiề ù nhấ t trên Internet. "Anh ta nói chúng tôi sẽ được truy cập rấ t nhiề ù, và nế u bây giờ không phải là lúc kéo mọi người tới Website, chúng tôi có thể chờ một tháng nữa hoặc bấ t cứ khi nào chúng tôi muố n," – Bezos nhớ lại. "Ngày nay, nế u muố n Yahoo! làm điề ù tương tự, bạn sẽ phải trả họ 10 triệu USD." Vậy mà hồ i đó

chỉ qua trao đổi e-mail. Thế là bảy tám người chúng tôi ngô i lại với nhau, vừa ăn món Trung Hoa vừa thảo luận xem chúng tôi đã sẵn sàng cho điề u theo cách diễn tả của Shel Kaphan là: "Rót dòng thác qua cái phễu nhỏ". Chúng tôi bàn mấ t năm phút rô i đô ng thanh: "Được, chúng tôi chấ p nhận"."

Kaphan tiên đoán như thâ `n, đơn đặt hàng như dòng thác tràn qua chiế c phễu nhỏ. Tuâ `n đã `u 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. Tiế `ng "beep" bán hàng sau một tuâ `n đã được tắ ´t đi và thay bă `ng văn bản hiện thường xuyên trên màn hình, xuấ ´t hiện bấ ´t cứ lúc nào nế ´u có ai muố ´n xem tình hình giao dịch trong một giờ hay năm phút trước đó. Tuâ `n tiế ´p theo công ty nhận vào 14.792 USDâ đặt hàng và chỉ giao được 7.302 USD tiê `n sách.

Thoạt đâ`u khô´i lượng đủ để mỗi ngày lấ´y hàng một lâ`n từ các đại lý sách bán sỉ. Song điê`u đó bă´t đâ`u thay đổi, Amazon.com đạt đê´n ngưỡng nê´u công ty không bă´t đâ`u 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 đố i nhỏ, nó vẫn là lớn lao so với điề `u công ty mong đợi. "Kế hoạch kinh doanh của chúng tôi thậm chí bắ t đầ `u không giố `ng với những gì đang thực sự diễn ra," – Bezos nói. "Tôi nghĩ điề `u 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 tấ t cả những người tham gia trực tuyế ´n, dù chỉ là con số khá ít ỏi so với hôm nay, nhưng đúng là những người muố ´n thử nghiệm những điề `u mới mẻ."

Là nhà bán lẻ sách trực tuyế n hàng đâ u, Amazon.com nhanh chóng trở thành một trong những Website thương mại nổi tiế ng,

được sử dụng và biểu dương rộng rãi nhấ t, cung ứng điề u mà công ty gọi là "sự tuyển lựa có thẩm quyề n" 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 biế t họ làm vậy để sau đó công ty có thể tuyên bố là đã thêm vào 400 ngàn tựa mới). Trong tháng đâ u tiên trực tuyế n, Amazon.com giao hàng khắ p 45 quố c gia và 50 bang. Đế n khoảng tháng Mười, công ty đánh dấ u ngày đâ u tiên đảm nhận 100 đơn đặt hàng. Gâ n 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 biế t đã nhiề u năm và khi sách đế n tay họ đề u báo cho bạn bè biế t.

Và công việc còn dô `n dập hơn khi Netscape đưa Website Amazon.com vào trang yêu thích "Điê `u mới mẻ."

"Tôi nghĩ quan trọng là đừng xem thường vận may trong kinh doanh," – Nicholas nói. "Amazon.com bắ t đâ u bặ ng vâ n A. Năm 1995, có rấ t nhiệ u danh sách các Website xế p theo thứ tự chữ cái, và Amazon.com luôn đứng đâ u danh sách. Theo tôi đó là điệ u hệ t sức quan trọng."

Trong số 1,1 triệu tựa sách Amazon.com "giao dịch," 300.000 quyển bán tại Ingram and Baker & Taylor đề `u được chiế t khấ `u 10%, và khoảng 20 tựa sách bìa mề `m và bìa cứng hàng đầ `u được giảm 30%. Một nhóm sách đặc biệt được tuyển bởi nhân viên giảm đề ´n 40%. Dĩ nhiên phí giao nhận cho mỗi quyển là 3,95 USD tính vào các khoản chiế t khẩ `u trong những đơn đặt hàng nhỏ, song đố i với những ai mua vài cuố ´n một lầ `n, giá của Amazon cạnh tranh với khoản chiế t khẩ `u "sâu" vố ´n dĩ là chuyện bình thường tại Borders, Barnes & Noble và những hệ thố ´ng toàn quố ´c khác. Amazon.com còn tính thuế bán hàng tiểu bang với những khách hàng thuộc bang Washington. Mặt khác, Amazon cũng mấ t cả tuầ `n để giao một

quyển không thuộc hàng bestseller và thậm chí còn lâu hơn với những sách ít tiế ng tăm.

Hô ì đó các đơn đặt hàng phát sinh là m chuyện tò mò tức cười. Dạo tháng Tám, một khách hàng đặt một tá sách chỉ có manh mố i chung là chữ "Marsha" xuấ t hiện trong mỗi tựa. Tên khách hàng không phải là Marsha. Tháng Chín, trong một lâ n giao hàng nhâ m, một tấ m ảnh lớn chụp toàn khoa bệnh vê da thật đẹp được gởi nhâ m cho một khách hàng. Tấ t nhiên người khách hàng này gởi trả, nhưng lại thú nhận trong e-mail: "Tôi vừa sợ vừa thích thú ngắ m tấ m ảnh ấ y mấ y ngày trời." (Trong bố n năm sau, cũng người khách hàng này đặt gầ n 100 đơn đặt hàng).

Hàng tuầ n, các nhân viên thu thập danh sách khoảng 20 tựa kỳ cục nhấ t trong các đơn đặt hàng, và Bezos sẽ trao giải thưởng cho tựa nào lý thú nhấ t. Đây là mấ y ví dụ: "Huấ n luyện Cá vàng bă ng kỹ thuật huấ n luyện Cá heo," "Làm thế nào thành lập một đấ t nước của riêng bạn," và "Cuộc số ng không bạn bè."

Các lập trình viên là Kaphan và Barton-Davis lấ y làm hài lòng vì dù doanh số đang tăng vùn vụt, hệ thố ng vẫn chạy ổn và họ dễ dàng xác định khu vực câ `n được hiệu chỉnh. "Đó là nhờ chúng tôi chú tâm để ´n kỹ thuật của hệ thố ´ng và thực hiện theo hướng đón đâ `u phát triển," – Barton-Davis nói. "Chúng tôi đã mặ ´c nhiệ `u lỗi. Rô `i 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 nhiệ `u thời gian hơn chúng tôi nhặ `m tập trung vào vấ ´n đề `nào đó. Tôi tin rặ `ng những quyế ´t định vê `thiế ´t kế ´ mà chúng tôi đã chọn từ đâ `u thật sự dọn đường cho công ty tăng trưởng ngoạn mục."

Trong mấ y tuầ n lễ đầ u tiên ấ y, công ty chưa sẵn sàng cho khổ i 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 bêtông, dán bă ng CoreSeal là loại sản phẩm giấ y cứng tự dính vào nhau mà không đính vào sách. "Công việc oă n lưng," – Bezos nói. "Đâ u gố i chúng tôi ê ẩm."

Chẳng mấ y chố c Bezos phải bảo Nicholas Lovejoy: "Chúng ta phải lo chuyện này thôi. Phải mua đệm đâ `u gố i." Lovejoy "nhìn tôi như thể tôi là người Sao Hỏa," – Bezos kể. "Nhưng tôi rấ t nghiêm túc. Đó là giải pháp tôi chọt nghĩ ra." Rô `i Lovejoy bảo: "Thế còn mấ y cái bàn đóng gói?" "Tôi cho đó là ý tưởng thông minh nhấ t từng nghe được trong đời," – Bezos bật cười khi nhớ lại. "Nó quả thực cải thiện rấ t tố t mọi việc."

Hô ì â y 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. Tấ t cả e-mail đê ù qua địa chỉ Amazon.com duy nhâ t, được nổ i vào hệ thố ng và có người phải trả lời – thường là chính Bezos. "Mọi người làm việc chăm chỉ, triê n miên, nhưng chúng tôi được ăn hai bữa trưa," – Lovejoy nói. Họ ngô ì quanh các bàn lớn mà Kaphan đem theo từ California (nó không vừa với nhà của anh ở Seattle) "và tha hô ` triế t lý mọi chuyện trên đời. Chúng tôi như bị thôi miên bởi những khía cạnh khác nhau của kinh doanh: trang Website, những vấ n đề ` cá nhân."

Lauralee Smith nhớ lại những chuyện bên lê . Thay vì mua hoặc thuê máy photocopy và đặt tại công ty, tấ t cả việc nhân bản được thực hiện tại cửa hiệu PrintMart, ở cách đó mấ y tòa nhà. "Tôi không có xe hơi, thế là một tuấ n mấ y lâ n, tôi đi bộ ôm theo một đố ng giấ y tò băng qua đường ray chò để n lượt rô i lại mang tấ t cả các

bản sao chép đi ngang đường ray trở lại," – Smith nhớ lại. "Đó là loại công việc khi bạn câ`n các thiế t bị văn phòng, bạn hãy tự lo rô`i để n cuố i tháng đưa họ hóa đơn và họ gộp vào chi phiế u của bạn. Đó là cách làm việc rấ t khác lạ."

Để vận hành nội dung Website, nhân viên công ty phải nghiên cứu 10 quyển sách mới mỗi tuâ`n trong khoảng hơn chục các thể loại sách bán lẻ – tiểu thuyế ´t, kinh doanh v.v... Ban đâ`u toàn bộ nội dung tổng quát của từng quyển sách trên Website, được cung cấ ´p theo CD-ROMs do các nhà phân phố ´i và xuâ ´t bản kèm theo, và được tập hợp vào một vựng tập. Song thông tin không lâ ´y gì làm nhiê `u ngoài dữ liệu về `thư mục như tựa sách, tác giả và thời gian xuấ ´t bản. Đố ´i với những thông tin thêm vào, Lovejoy thường xuyên đế ´n Elliott Bay Book Company, hiệu sách huyê `n thoại tọa lạc tại khu vực quảng trường Pioneer Square, ở cuố ´i Đại lộ Số ´ 1 cách bản doanh mới của Amazon.com chừng một dặm. Tại Elliott Bay, anh nghiê `n ngẫm sách và ghi chú từ tò bìa bọc ngoài.

Để thêm các yế u tố đô họa, Lovejoy quét các bìa sách bă ng máy quét HP mới mua và viế t vài phâ n mê m để xử lý phâ n đô họa này. Còn việc trang trí mỹ thuật cho trang, anh xế p đứng vài quyển sách với nhau – một quyển dựng nghiêng tựa các cuố n kia – rô i quét các gáy của chúng. "Đó là phâ n đô họa cơ bản mà tôi chắ c các họa sĩ thiế t kế nhìn thấ y sẽ phát hãi lên, song nó điểm xuyế t cho trang Website vố n chỉ có cái logo, còn toàn là chữ," –anh nói.

Để n lúc có người đưa ra ý tưởng chọn riêng những quyển sách để quảng cáo đặc biệt cho một nhà xuấ t bản. "Nhà xuấ t bản sẽ bán sách cho chúng ta với chiế t khấ u cao hơn, chúng ta sẽ giới thiệu nó nhiề u nơi trên trang Web nhà m quảng bá sâu rộng hơn," – Lovejoy nói. Để thử nghiệm ý tưởng, anh chọn hú họa một cuố n sách có nhiề u ảnh đẹp có tựa *Một trăm năm xưởng ghi-ta Gibson* và bỏ ra

mấ y tuấ n viế t năm trang trên Web cho quyển sách, gố m cả bài phỏng vấ n tác giả. "Tôi cố quét toàn bộ đoạn văn đã u bă ng phâ n mê m nhận diện văn bản, nhưng hố i năm 1995 chương trình chạy không tố t lă m. Thế là tôi cố gố nhập chương đã u; chỉ một cuố n sách mà có bao nhiều là dữ liệu. Tôi nghĩ chặ c có lý do chính đáng nào đó người ta mới muố n mua quyển sách này. Nó rấ t đẹp với bao nhiều ảnh chụp tuyệt vời, tôi cho nó xuấ t hiện khặ p nơi. Sáu tháng sau chúng tôi bán được bản đã u tiên. Rõ ràng là không thành công."

### KINH NGHIỆM AMAZON

Ngoài việc cung cấ p cho khách hàng khả năng tiế n hành tìm kiế m quyển sách hay tác giả đặc biệt nào đó, tự do duyệt những quyển mà công ty tuyển riêng nhã m làm nổi bật, và cơ hội mua nhừng quyển bán chạy mới nhấ t, Amazon.com còn đẩy mạnh ý tưởng tạo ra một *cộng đô ng* khách hàng. Công ty nuôi dưỡng tình cảm nổ i kế t này qua việc khích lệ người đọc viế t và phổ biế n 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 phâ n 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 vấ n trực tuyế n. 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.

Qui trình đặt hàng rấ t nhanh chóng; khách hàng chỉ việc "click" vào cái nút để cho sách vào giỏ hàng ảo của mình. Nế u anh ta đổi ý, anh ta dễ dàng lấ y sách ra khỏi giỏ trước khi quyế t định lấ n cuố i mua hay không mua, chẳng khác nào tại một hiệu sách truyề n thố ng. Khi mua xong, khách hàng chỉ phải "click" lên nút "mua" cho biế t số thẻ tín dụng, và chọn phương thức giao hàng trên menu, gồ m cả những lệnh giao hàng qua đêm hay quố c tế đa dạng. Gói quà cũng là dịch vụ được tính để n. Qui trình đặt này xem ra rấ t

thông thường đố i với hiện nay, nhưng vào dạo mùa hè năm 1995 nó thật sự mang tính cách mạng vì sự đơn giản của nó.

Không giố ng nhiê `u nhà bán lẻ trên Web khác, Amazon.com có một hệ thố 'ng giúp các đơn hàng được lưu lại, đăng ký và xử lý cùng một lúc và tức thì. Khách hàng được báo ngay cho biế 't tình trạng của đơn đặt hàng, giao hàng mấ 't bao lâu, chi phí vận chuyển và bao nhiêu tiê `n thuế ' mua (chỉ riêng với cư dân bang Washington) phải trả. Công ty liê `n gởi e-mail xác định tấ 't cả các chi tiế 't đã nêu trước đó; e-mail tiế 'p theo cho khách hàng biế 't hàng mua đã được vận chuyển. Bặ `ng 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 thố 'ng này giảm thiểu tố 'i đa chậm trễ và thông tin giao dịch sai, giúp quảng bá uy tín Amazon.com với dịch vụ khách hàng rấ 't tận tâm.

"Việc điê`u hành trên trang Web rấ´t, rấ´t tố´t, và trang Web cũng rấ´t nhẹ nhàng, thông suố´t," — Craig Danuloff, người sáng lập của iCat, một công ty phâ`n mê`m thương mại điện tử nói. "Một phâ`n là phải giữ sao cho đơn giản. Tính thích nghi với công việc của chúng thật hiê´m có. Nó đã thực hiện đúng những gì câ`n làm. Đế´n nay thấ´t bại lớn nhấ´t của các Website thương mại là quá đơn giản. Nói cách khác, chúng không thỏa mãn nhu câ`u của người dùng; khi bạn muố´n mua cái gì, bạn không biế´t phải làm sao." Trong những ngày mới mẻ â´y, Amazon.com ghi được nhiê`u điểm tích cực đố´i với cử tọa Web nói chung, những người "vừa dễ tha thứ vừa ít khoan dung nhâ´t," — Danuloff nói. "Họ không quan tâm chuyện chậm hay rót mạng vì họ biế´t chuyện [tình trạng kỹ thuật của Web hô`i đố mà]. Song nế´u tô`i tệ vê` mặt hệ thố´ng mà bạn chẳng chịu khă´c phục, họ sẽ vào các diễn đàn và xẻ thịt bạn ra."

Ngay ngày đâ`u Bezos đã biế t Amazon.com phải thiế t lập tính trung thành của khách hàng. Thoạt đâ`u chính sách trả lại hàng là khách có thể gởi trả sách trong vòng 15 ngày, nhưng sau kéo dãn ra đế n 30 ngày. Thật ra Bezos cứ nhấ t quyế t bám vào phương châm "khách hàng luôn luôn đúng," điể `u này đôi khi khiế n Kaphan và Barton-Davis thấ t vọng.

Ví dụ, vừa ra mắ t trang Web xong, công ty nhận một đơn hàng từ vị khách số ng ở nước ngoài. Khách gởi cho Amazon.com khoản đặt hàng nhưng không đúng số tiể n. "Thế là anh ta hủy một phâ n đơn hàng, nên lúc đó chúng tôi nợ anh ta tiể n," – Barton-Davis nhớ lại. "Nhưng rô i anh ta quyế t định đặt mua thêm một số sách. Anh ta muố n nhập đơn hàng đó vào đơn hàng đã đặt trước đó và muố n trả bă ng số còn lại trước đó và khoản đặt hàng mới.

Phản ứng của Jeff trước trường hợp này là phải chiế `u theo ý khách. Không có ngoại lệ trong chuyện này. Điể `u ngoại lệ duy nhấ t là khi có ai đó đòi hỏi điể `u không thể thực hiện là bởi đó là điể `u bấ ´t khả về ` mặt vật lý. Bặ `ng không chúng ta phải tạo ra phâ `n mê `m đáp ứng đúng yêu câ `u của khách hàng."

Khi các đơn hàng đâ`u tiên bị trả lại, công ty không có phương tiện để xử lý và lưu giữ chúng. "Chúng tôi gởi yêu câ`u 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 phâ`n mê`m để thích ứng những yêu câ`u vê` kế´ toán và vật lý để điê`u hành một kho hàng, như là việc xử trí hàng do khách trả vê`, cách giải quyế´t hàng trả vê` cho nhà phân phố´i, cách xoay xở khi sách hư hại hay bị đánh că´p. Điê`u gì xảy ra khi một quyển sách biế´n mấ´t? Và khi nó tái xuấ´t hiện?"

Dù tấ t cả những chuyện ngẫu nhiên chẳng có gì mới đô i với nhà bán sách lẻ, chúng lại mới toanh đô i với những kẻ chập chững vào

nghê dang điê u hành Amazon.com. Tấ t cả các nhân viên thủa khai thiên lập địa â y – không một ai có chút kinh nghiệm nào vê sách, hoặc trong việc lưu kho hay phân phố i bấ t cứ loại sản phẩm hữu hình nào – phải tự tìm ra cách giải quyế t của riêng mình. "Thật là một nơi non nót mới mẻ mà mọi người phải tìm ra cách giải quyế t đúng vấ n đê ," – Lovejoy nói. "Người ta có thể làm điê u đó – miễn là họ biế t kế t hợp đúng động cơ và nguô n năng lượng, thêm vào đó là ý chí chịu khó, thử nghiệm, mắ c sai lâ m và thừa nhận mình đã sai lâ m. Chúng tôi thể hiện tinh thâ n vượt khó. Và chúng tôi biế t nhiê u kỹ năng. Jeff sành sỏi công việc và Mackenzie rấ t đỗi tận tình trong kế toán cũng như mọi chi tiế t."

Vì công ty nhanh chóng phát triển, Lovejoy phụ trách việc tuyển người. Một trong những người đâ`u 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 đâ`u tiên anh làm là đóng mâ´y cái bàn đóng gói tuyệt vời. Anh hoàn tấ´t nhà kho để chúng tôi có chỗ thật sự làm việc. Ngay từ đâ`u anh là người rấ´t nhiệt tình, bấ´t kể việc anh phải đóng gói sách và rõ ràng là có năng lực trí tuệ để làm nhiề`u hơn thế´."

Theo Barton-Davis, Canan yêu câ`u được phép mua cổ phiê´u công ty. "Thật là một bước nhảy vọt vê` niê`m tin. Jeff cố´ thuyế´t phục anh đừng làm thê´, nhưng anh vẫn mua. Anh cam kế´t sẽ ở đâ´y và làm bấ´t cứ điê`u gì có thể để công việc đem lại kế´t quả." Canan tiế´p tục điê`u hành nhà kho một thời gian dài. Dù anh không có chút kinh nghiệm gì vê` 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 xuấ t thân từ Reed College là Fred Eiden và Knute Sears. "Mặc dù việc tuyển dụng là trách nhiệm hàng đâ `u của tôi, đây bao giờ cũng là nỗ lực của cả nhóm. Jeff là người quyế t định cuố i cùng khi chúng tôi tuyển dụng ai đó," – Lovejoy nói.

Bezos đóng cho mình một bàn giấ y từ tấ m cánh cửa ngoài bă ng gỗ ép dày gâ n năm phân, cao 1,8m và rộng 0,8m. Cánh cửa nặng 36 ký, bă ng gỗ dán phủ pô-li-me, gắ n vào bố n chân gỗ linh sam vững chắ c. "Jeff đóng hai cái đâ ù còn tôi đóng bố n cái tiế p theo," – Lovejoy nói. "Tôi phải chỉnh lại cấ u trúc cho cái bàn của Jeff. Jeff không đặt tam giác đúng nên ban đâ ù chúng hơi nghiêng ngả." (Saltaire là công ty trước đây Laurel Canan từng làm việc, vê sau được giao cho đóng tấ t cả các bàn giấ y cho Amazon.com, tính đế n nay đã đóng mấ y ngàn cái).

Chiế c bàn giấ y làm từ cánh cửa của Bezos rõ ràng đã trở nên biểu tượng cho tinh thâ n că t giảm chi phí của Amazon.com (để dành cho khách hàng giá cả thấ p nhấ t). Nó đã được nêu lên trong cuộc phỏng vấ n thực tế rấ t dài với Bezos (và đã được thể hiện trong tấ m ảnh đăng trên tờ *Vanity Fair*).

Tháng bố n năm 1999, khi Amazon.com cho ra trang Web đấ u giá, chính chiế c bàn giấ y đã `u tiên â ´y được đem ra đấ ´u giá để góp một phâ `n cho Quỹ bảo tô `n Cuộc số ´ng Hoang dã Thế ´ giới và nỗ lực bảo tô `n lợi ích lưu vực sông Amazon. Cuộc đấ ´u giá trực tuyế ´n thật căng. Trong số ´những người quyế ´t mua cho được chiế ´c bàn là John Doerr (không có ý chơi chữ: Doerr phát âm giố ´ng door là cánh cửa,) tổ chức đâ `u tư rủi ro Kleiner Perkins và giám đố ´c Amazon.com bạn của Bezos là Nick Hanauer. Tiê `n 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 nhấ c nhân viên ră ng khách hàng của Amazon.com không bận tâm văn phòng hay

bàn ghế nom như thế nào; anh thường xuyên củng cố đức tính câ n kiệm. Tấ t cả bàn ghế – trừ những chiế c bàn làm từ cánh cửa – đề u mua được từ các cuộc đấ u giá hay bán giảm giá, hoặc bấ t cứ nơi nào họ tìm thấ y chúng.

"Đế´n lúc Jeff muố´n chúng tôi dán miế´ng nhãn nhỏ lên đố` đạc cho biế´t ai đã mua chúng và nhờ đó chúng tôi đã tiế´t kiệm được bao nhiêu. Nhưng chúng tôi không bao giờ chu tấ´t điề`u đó," – Gina Meyers, nhân viên kiểm hóa đã`u tiên của công ty nhớ lại. "Anh liên tục củng cố´ ý tưởng là chúng tôi đừng tiêu tiề`n vào những thứ không câ`n, khi nó dứt khoát không làm lợi cho khách hàng. Đôi khi điề`u 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 nế´u [một món đô` đạc nom có vẻ rẻ tiề`n – ngay cả khi nó có hơi đã´t một chút – chúng ta nên mua nó, bởi nó củng cố´ cái văn hóa chuộng giá rẻ và không phung phí tiề`n bac."

"Chúng tôi tập trung mạnh mẽ trong việc tiêu tiê`n vào những thứ có tác động để n khách hàng chứ không tiêu vì chúng tôi," — Bezos nói. "Sự giàu có của chúng ta biế n mấ t ngay khi chúng ta không phục vụ tố t khách hàng và đó là sự thật. Điề `u đó từng xảy ra cho các công ty trong quá khứ... Đô `đạc của chúng ta nom ra sao không mảy may tác động để n khách hàng. Thay vì vậy, hãy tiêu tiê `n vào những thứ tác động để n khách hàng."

Jeff dường như không nă m bắ t tính chấ t mia mai trong phương châm â y. Cùng lúc anh cảnh báo các nhân viên đừng phí phạm tiê n bạc, anh lại điề u hành một công ty phung phí cơ man nào là tiê n bạc vì chính tính không hiệu quả và sự thiế u kinh nghiệm. Tuy thế, anh đang xây dựng một cái gì mà bao nhiều các công ty khác – cả cũ lẫn mới – rấ t muố n ganh đua.

## Chương 6 -PHÁT TRIỂN THẦN TỐC

Tiê `n là một ông thâ `y tô `i tệ nhưng lại là người đâ `y tớ tuyệt vời.

P.T. Barnum

Dù Amazon.com đề ù đặn mang lại doanh số khiêm tố n nhưng đã ỳ hứa hẹn là 12.438 USD tuâ n lễ đã ù và 14.792 USD tuâ n thứ hai, nhưng khi để n tuâ n thứ ba sụt xuố ng còn 9.548 USD – công ty nhanh chóng cạn tiê n. Theo văn bản lưu tại Ủy ban Chứng khoán và Hồ i đoái, từ ngày 5 tháng Bảy năm 1994, khi công ty được thành lập, cho để n cuố i 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 â´y cạn sạch ngân quỹ riêng, gia đình không còn khả năng [góp vô´n cho công ty], và anh [sẽ] hê´t tiê`n trong vòng 45 ngày nữa." Mọi cánh cửa như sắ´p đóng sập lại, "đúng là khủng hoảng trâ`m trọng; một giai đoạn nguy ngập cho công ty."

Mặc cho tình thế bi đát đó, "Tôi không rõ Jeff có bao giờ lo lǎ ng về vấ n 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 để n nỗi tự nhiên tin rǎ ng tự nó sẽ lo cho nó."

Để làm rõ ý thái độ tự tin đó, Bezos đã hoàn toàn sẵn sàng chờ phâ `n còn lại của thê ´ giới đê ´n vây quanh ý tưởng của anh. Anh sẵn sàng và sẵn lòng mấ ´t tiê `n trong năm năm trước khi thu lợi nhuận,

và nê u anh không thu được lợi nhuận, họ có thể lập tức tái đâ u tư công ty để phát triển Website. "Có rấ t nhiê u thói quen câ n được học hỏi dành cho những ai muố n kinh doanh theo cách này," – anh nói. "Quang cảnh những người muố n làm điề u mới mẻ và hy vọng mau chóng kiế m lời thì vương vãi đâ y xác chế t."

Dù tự tin đế n lạnh lùng, anh quả là câ n tiế n. Anh nói với người bạn là Nick Hanauer – người những muố n đã u tư từ lúc Bezos nảy ra ý tưởng – ră ng: phải, quả thật anh câ n vố n và sẽ quyế t lấ y trực tiế p từ các quĩ đâ u tư rủi ro (rấ t có thể là từ Silicon Valley) hoặc một vòng vận động tài chính từ dân cư Seattle. Hanauer, một người dân Seattle gố c có quan hệ rộng về mặt cá nhân cũng như kinh doanh trong thành phố , nhấ t quyế t chọn con đường địa phương và ra sức thuyế t phục Bezos, người 12 tháng số ng tại Seattle đã quen biế t một ít dân địa phương sẵn sàng đâ u tư.

Tập trung vào việc gây quĩ ở Seattle không dễ bởi vào thời điểm đó, cộng đô `ng đâ `u 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 đâ `u tư vào các công ty địa phương mới nổi đang khát tiê `n.

"Hôm nay nế u bạn muố n huy động một hay năm triệu USD cho một ý tưởng hay, được quản trị tố t, tôi có thể làm điể u đó cho các bạn chỉ qua mười cú điện thoại," – Hanauer nói. "Nhưng hô i ấ y thì rấ t khó. Bởi vì lúc ấ y chưa có những Amazon.com. Ngày nay Amazon.com là biểu tượng người ta dùng để chứng minh ră ng bạn có thể kiế m hàng trăm triệu USD với khoản đâ u tư "hương hoa." Đó chính là phép ẩn dụ cho kiểu đâ u tư này. Nhưng năm 1995 không phải như vậy. Thuyế t phục được người ta viế t tấ m séc 20.000, 40.000, 60.000 hay 100.000 USD khó vô cùng."

Hanauer bắ t đâ u sắ p xế p các cuộc gặp gỡ cho Jeff với những nhà đâ u tư tiê m năng mà cá nhân Hanauer quen biế t và với những người giàu có do bạn bè của Hanauer tiế n cử. Cú điện thoại đâ u 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 đâ u tư vố n rủi ro khác. Dillon trả lời ngay là anh không quan tâm, song vẫn đô ng ý gặp Bezos vì phép lịch sự trước sự nài nỉ của Hanauer. Dillon hoàn toàn tin ră ng mố i quan hệ của anh với Bezos và Amazon.com sẽ không đi xa hơn cuộc họp â y.

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 tiề n người khác. "Anh â y không biế t cách biểu hiện con người mình ra," – Hanauer nhớ lại. "Jeff lúc nào cũng là anh chàng hấ p dẫn. Song sức hấ p dẫn đó chỉ có tôi là nhận ra rõ nhấ t chứ không phải đô i với mọi người. Vừa gặp Jeff Bezos tôi biế t anh sẽ nổi như cô n. Nhưng nế u bạn hỏi hâ u hế t những người đã từng gặp anh ở Seattle hô i năm 1995 là anh có sẽ nổi như một ngôi sao nhạc rock không, e ră ng chỉ có tôi là người duy nhấ t khẳng định điể u đó." Theo ý Hanauer, Bezos không phô diễn phẩm chấ t "thông minh, hoàn thiện và hế t sức tập trung" của mình.

Sau lâ n gặp gỡ đã u tiên với Dillon, Hanauer cho Bezos hay mấ y điê u không ổn trong buổi ra mặ t của anh. Điê u rõ nhấ t trong số đó là Bezos đã không nói vê 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 biế t tâm lý mọi người để đưa ngay ưu điểm đó ra," – Hanauer nói. "Jeff chính là điểm duy nhấ t thuyế t phục được người khác. Không ai biế t Internet là gì, và kinh doanh ngành sách trên Internet năm 1995 nghe chẳng to tát mấ y. Lúc đó nó chỉ là ý tưởng ngộ nghĩnh. Có ai muố n đã u tư vào những ý tưởng ngộ nghĩnh đâu."

Dillon thừa nhận ông không đặc biệt â´n 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 tuyế´n và tôi cho ră`ng đang làm ăn râ´t tô´t.' Nhưng những gì Bezos thiế´u sót trong lâ`n trình bày đó không hoàn toàn tác động đế´n Dillon, là người ghi nhận một số chi tiế´t của lâ`n gặp gỡ đâ`u tiên đó khác với cảm tưởng của Hanauer. "Jeff hâ´p dẫn tôi," – Dillon nói. Lúc đế´n gặp mặt, ông nghĩ không đời nào mình lại dính với Amazon.com. "Tôi mê Jeff Bezos ngay từ đâ`u. Anh khát khao cháy bỏng, óc thông minh nguyên sơ của anh thật hiế´m có. Lại nữa, anh vừa mới xuấ´t thân từ D. E. Shaw. Thế´ nên chúng tôi có điểm chung. Anh là một trong số´ ít người hiểu cách thức đâ`u 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."

Yế u tố thuyế t phục nhấ t đố i 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 tiế t anh đã từ bỏ chỗ làm như thế khiế n tôi choáng ngợp," – Dillon nói. "Nó thúc giục tôi mạnh mẽ bắ t tay hợp tác với anh chàng này."

Cũng trong buổi trình bày, Bezos nói với Hanauer, Dillon và những nhà đâ`u tư tiê`m năng khác ră`ng anh đã tính toán giá trị thị trường của Amazon.com đáng 6 triệu USD. Tại lâ`n họp thứ hai, Dillon cho Bezos biê´t con số´ 6 triệu USD rấ´t tùy tiện và không đặt trên cơ sở nào cả. Ông hỏi Jeff đào đâu ra con số´ â´y. "Jeff trả lời tôi: 'Eric, thật tình tôi đã suy nghĩ chín chă´n để định giá như thế´." – Dillon nhớ lại.

Việc định giá một công ty mới được tính toán bă ng 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 mấ y công ty bán lẻ hoạt động đơn thuâ n trên Internet kiểu Amazon.com có

được bản thành tích nào nên rấ t khó so sánh. Nhưng Bezos có được một số thông tin cho biế t các công ty Internet khác đang cố huy động vố n trong thị trường vố n cổ phâ n tư. "Jeff xoay sở tình thế rấ t giỏi," – Dillon nói. "Chúng tôi nâng lên lại đặt xuố ng. Cuố i cuộc nói chuyện, giá trị công ty giảm từ 6 xuố ng còn 5 triệu USD, và như vậy số vố n ban đâ ù đã định xong. Jeff nói: "Ông mặc cả rấ t giỏi. Ông nên vào ban tư vấ n của công ty này."

Dù thoạt nhìn 1 triệu USD chênh lệch trong định giá ban đâ`u có vẻ không nhiê`u, nhưng thật ra đó là con số khổng lô bởi nó tác động lên giá mỗi cổ phiế u của các nhà đâ`u tư gố c đế n 18%.

Theo đà tăng trưởng của công ty, kể cả nhiệ u là n cổ phiế u bị chia tách, việc hạ thấ p giá trị từ 6 triệu xuố ng còn 5 triệu USD cuố i cùng đã giúp các nhà đâ u tư gố c bỏ túi thêm 10 triệu nữa. "Có lẽ là cuộc thương lượng định giá lớn nhấ t đã từng thực hiện tại Amazon.com," – Dillon nhận định.

Trong khi đó Bezos cũng nói chuyện với những nhà đâ ù tư tiể m năng khác tại Seattle. Một luật sư làm việc với một nhóm đâ ù tư địa phương tiế p xúc với Tom Alberg, một trong những môi giới về chính trị và kinh doanh tại Seattle, và cho ông này biế t về Jeff Bezos cùng ý tưởng bán sách trên Internet. Alberg tố t nghiệp Harvard University và trường Luật Colombia University, gâ n đây nhấ t đã đâ ù tư vào ngành điện thoại di động, ông này ban đâ ù là chủ tịch (kiêm giám đố c) LIN Broadcasting Corporation và sau đó là phó giám đố c điề ù 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 mấ y này, cùng với vị luật sư ban đâ ù đã gọi cho ông, cùng tham dự buổi gặp ra mắ t với Bezos, người soạn thảo kế hoạch kinh doanh của mình qua 20 trang giấ y, và một ít bảng chiế u tài chính. Một thố ng kê cho thấ y Amazon.com có thể thố ng kê tô n kho tương đương 20 lầ n một năm so với trung bình

2,7 lâ `n đô ´i với các nhà sách truyê `n thô ´ng. 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 tuyế ´n như hô `i những năm 1980, khi GE cho dùng một hệ thố ´ng trực tuyế ´n thật kinh khủng."

Một luật sư khác có mặt trong cuộc họp là đại diện cho nhóm đầ`u tư rủi ro khác đã "làm một cuộc kiểm chứng rấ t tố t, rấ t mẫu mực," – Alberg nói. "Ông ta gọi cho mọi người trong ngành xuấ t bản, ông ta kiểm tra trên khắ p thành phố . Ông ta kiểm qua cả nước. Ông ta kế t 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 xuấ t bản chiế t khấ u rấ t cao. Amazon không bao giờ cạnh tranh nổi với họ và sẽ bị quét sạch."

Vị luật sư ấ y từ chố i đã u tư. Alberg hiểu nguyên do. "Sách vở xem ra không phải là thị trường thích hợp. Tôi nghĩ một trong những cản trở lớn nhấ t với các nhà đã u tư tiê m năng là tấ t cả chúng ta đề u thích để n hiệu sách. Tôi nghe người ta nói hàng trăm lã n như vậy rô i: 'Tôi chỉ muố n mua sách ở cửa hiệu, tại sao tôi phải mua trên Internet?'"

Bezos có câu trả lời cho những câu hỏi đó. Ông tin ră ng Amazon.com sẽ thành công vì nó là doanh nghiệp duy nhấ t không thể tô n tại nơi đâu ngoài Internet. Ông cung cấ p lý do căn bản này cho các nhà nghiên cứu để n từ Harvard Business School, nơi tiế n hành một nghiên cứu năm 1997 và sự hình thành của công ty:

Sách là một trong ít— có lẽ là duy nhấ t— ngành hàng nơi máy tính đóng vai trò rấ t hữu ích trong việc bán sản phẩm. Đã từ lâu, các hiệu sách sử dụng các bàn giấ y cung cấ p thông tin, nơi bạn bước để n và có ai đó dùng máy tính giúp bạn tìm những gì đang câ n. Máy tính vố n hữu dụng trong việc bán sách. Bạn có thể

hiểu với lượng hàng khổng lô , việc phân loại và tìm kiế m 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 tô n tại theo cách nào khác. Web là ngành kỹ thuật non trẻ. Nế u muố n thành công trong khoảng thời gian từ ngắ n – tới – trung bình, bạn chỉ có thể kinh doanh những gì đem tới giá trị lợi nhuận vững chặ c cho khách hàng gặ n bó với giá trị mang tính cách truyề n thố ng hơn. Về căn bản nghĩa là, ngay lúc này, bạn nên chỉ làm việc trực tuyế n khi không thể làm cách khác.

Những gì Amazon.com có thể thực hiện trực tuyế n là thi hành một mô hình kinh doanh dựa trên quản trị hoạt động kiểm kê nhanh chóng từ một bộ máy điệ u hành đâ u não, tổng chi phí thấ p. Mô hình này đặc biệt hiệu quả vê dô ng vố n. 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 thẻ tín dụng sẽ chuyển tiê n vào tài khoản ngân hàng của Amazon.com, 53 ngày sau Amazon.com sẽ trả tiê n cho nhà cung cấ p. Điệ u đó có nghĩa là Amazon.com sẽ hưởng phâ n dôi ra là 33 ngày nặ m giữ tiệ n. Làm phép so sánh, khách hàng mua một quyển sách tại một cửa hiệu truyê `n thô ´ng trung bình là 161 ngày sau khi sách vào kho. Hiệu sách thu tiê n vào ngày thứ 163, và trả tiê n cho nhà cung cấ p ngày 84, như vậy phải trả trước 79 ngày. So sánh sẽ thấ y Amazon.com với 33 ngày giữ tiế n đó sẽ là thuận lợi lớn lao về nguồ n tiê n. Bởi vì hâ u hế t số sách công ty chỉ đặt mua sau khi bán hế t chúng, nó có tiể m năng xoay vòng trữ lượng sách tương đố i nhỏ (hô ì â y chủ yế u là sách bestsellers) 150 là n một năm, so với khả năng đảo kho chưa đâ y bố n là n của các hiệu sách truyề n thố ng. Amazon.com nhận tiê n của mình rấ t nhanh qua thẻ tín dụng, cho nên trong chừng một tháng, nó hưởng một khoản "trôi nổi" tiệ n không chiu lãi suấ t. Số tiệ n đó công 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 tắ c mở, với niê m tin vững chắ c là khi số lượng khách hàng tăng, chi phí vẫn không tăng. Điệ u đó xem ra có lý. Không giố ng một cửa hàng "nô`i đô`ng cô´i đá," xây dựng Website không tô´n kém. Cơ sở hạ tâ ng ngoại vi đã tô n tại dưới hình thức các máy tính cá nhân của khách hàng và các nổ i kế t với Internet, giúp công ty vươn tới số cử toa toàn câ u từ bản doanh trung tâm. Với nhiệ u 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 tiê n mặt thông qua việc bán hàng giúp bù vào những khoản chi vận hành. Kế t quả là nế u Bezos đúng, Amazon.com sẽ có nhiệ u tiệ n mặt hon để đâ u tư vào hệ thố ng và dịch vụ, ví dụ như khuế ch trương thương hiệu, đô ng tiế p thị, nâng cấ p tính năng sản phẩm và dịch vụ khách hàng. (Dĩ nhiên những chi phí đa dạng này vê sau hóa ra đặ t 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 rấ t nhiệ u. Sau cùng Bezos biế t rặ ng nế u nă m được kiểu thức mua să m (và các dữ liệu thích đáng khác) của những khách hàng trực tuyế n, anh có thể cung cấ p một dịch vụ độc đáo ở mức cá nhân hóa cũng như phục vụ tố t hơn đòi hỏi của khách hàng đô i với sản phẩm.

Tự tin ră `ng càng lớn mạnh, càng có cơ hội xây dựng hệ thố ´ng hành động hiệu quả hơn, Bezos tin ră `ng Amazon.com phải phát triển càng mạnh càng tố ´t trước khi sự cạnh tranh phát hiện điề `u gì đang diễn ra.

Kịch bản xem ra toàn một màu hồ ng, song lúc đó Bezos vẫn không chặ c khách hàng có mau chóng thích nghi với việc mua hàng trực tuyế n và giao dịch với cái mà anh gọi là "công nghệ chập chững, non trẻ này." Anh nói với một cử toa: "Phâ n khó khăn nhấ t khi thực

hiện điể `u gì hoàn toàn mới cho khách hàng là họ không thích ứng với thói quen mới – dù nó tiện dụng để ´n mấ ´y. Ngay cả khi có thể truy cập Web từ ngay trên bàn làm việc, họ cũng không nghĩ để ´n việc quay lại bàn để đặt mua một quyển sách. Họ làm điể `u vẫn thường làm là dừng lại trên đường về `nhà và mua một quyển sách." Bezos tiế ´t lộ trong kế ´ hoạch ban đầ `u là anh hy vọng phải mấ ´t vài năm kiên trì giúp khách hàng làm quen mới có thể khiế ´n họ thoải mái mua sách trực tuyế ´n.

Nhưng thật hạnh phúc bấ t ngờ cho anh là điể ù đó đã không xảy ra. "Vấ n để là hô i đó chúng tôi đã bỏ qua chi tiế t hễ ai đế n với Internet thì đích thị, theo cách gọi của các nhà nhân khẩu, là "những người cưu mang ban đã `u." Đây là những người đã `u tiên dùng máy tính, dùng điện thoại di động. Họ là những người đã `u tiên làm tấ t cả mọi thứ. Những người này dễ dàng học những thói quen mới. Họ tiế p thu điể `u này rấ t nhanh." Sự phát triển này được hỗ trợ bởi cuộc thăm dò năm 1996 do Hiệp hội Sách Mỹ tiế n hành, cho thấ y 28% tổng số người mua sách – hâ `u như đề `u sử dụng kỹ thuật trực tuyế n. Nửa số người mua sách dưới độ tuổi năm mươi nói họ có khuynh hướng đặt mua sách trực tuyế n. Rõ ràng thị trường là ở đấ y, và đang sẵn sàng chờ đợi một ông chủ thông minh bắ t lấ y.

Dù chưa đưa ra bấ t kỳ cam kế t chặ c chặ n nào, Alberg bị ấ n tượng bởi Bezos, người thường xuyên liên kế t với Alberg qua việc gởi các thông tin về doanh số hàng tuấ n của Amazon.com và cũng báo cho ông này biế t khi có các đơn đặt hàng đế n từ các bang và quố c gia mới. "Hồ i tưởng lại, phải nói ngay là anh ta thật thông minh, tận tâm và rấ t giỏi phân tích," – Alberg nói. "Dường như anh ấ y đã suy tính mọi thứ. Bạn biế t người ta chỉ có được phẩm chấ t một CEO (giám đố c điể ù hành) thành công sau khi đảm trách chức vụ đó một thời gian. Ngay ngày số một, mọi người cứ nghĩ Bill Gates rấ t thông minh, song họ không biế t rã ng ông sẽ giỏi giang như thế từ khi

còn là CEO. Cũng thể , Jeff giỏi về các con số , có lẽ sức thuyế t phục của buổi trình bày không nă mở 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 tố t bởi anh biế t trả lời mọi câu hỏi. Mặt khác, những dự phóng trong phát biểu tài chính nguyên thủy khiêm tố n 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 gồ m 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 cuố i năm tài chính kế t thúc vào ngày 30 tháng Chín năm 1997, trên doanh số bán là 11.522.584 USD; kịch bản tăng trưởng nhanh nhắ m đế n khoản lời 142.605 USD trên doanh số 17.735.703 USD của cùng thời kỳ. Đề án tăng trưởng nhanh để n ngày 30 tháng Chín năm 2000 cho thấ y công ty đã vượt mức 100 triệu USD doanh số . Sau cùng thành công của Amazon.com chẳng mấ y chố c biế n các con số ấ y thành trò cười.

Nhưng ở chỗ riêng tư, Bezos giải bày niê m lạc quan của anh với các nhân viên. "Tôi nhớ anh nói với tôi ră ng anh sắ p xây dựng một công ty trị giá hàng tỷ đô khoảng năm 2000," – Nicholas Lovejoy nói. "Tôi thấ y thật buô n cười song vẫn yêu nguô n nghị lực nơi anh. Anh â y thật sự muố n thế ."

Dù không lưu ý với các nhà đâ`u tư tiê`m năng, Bezos luôn biê´t ră`ng Amazon.com rô`i ra sẽ không chỉ kinh doanh sách mà còn hơn thê´ râ´t nhiê`u. "Sách luôn luôn là khúc dạo đâ`u của những thứ khác," – Lovejoy nói. "Dạo â´y tôi râ´t mê chơi thuyê`n Kayaking. [Jeff] nói: 'Trong tương lai khi anh đê´n với Amazon.com, tôi không muô´n anh chỉ biê´t lục thông tin kayak và tìm tâ´t cả các sách vê`nó. Anh cũng có thể đọc những bài viê´t và đăng ký mua các tạp chí vê`môn này. Anh cũng nên đăng ký một chuyê´n du lịch bă`ng kayak để đê´n bâ´t cứ nơi nào mình muô´n trên thê´ giới để chơi

môn này, và anh nên đặt mua một chiế c mang đế n tận nhà. Anh có thể thảo luận môn này với các tay chơi kayak. Có đủ thứ để làm với môn chèo thuyê n này và cũng như vậy với tấ t cả các thứ khác.' Viễn cảnh đang ở đó, rõ ràng, không mơ hô . Không còn nghi ngờ sách chỉ là điểm khởi đâ u."

Mary Meeker, nhà phân tích Internet nổi tiế ng 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* hồ i tháng Mười Hai năm 1999: "Có lẽ trong thập kỷ tới chúng ta sẽ nhìn vào sách và kế t luận đây là con ngựa thành Troy đã xây dựng lên phâ `n còn lại của công ty."

Lạc quan là thế, Bezos vẫn rấ t câ n tiê n. "Tôi muố n anh viế t một tấ m séc," – Bezos ủ rũ bảo Hanauer. "Tôi muố n ai đó phải làm gì mà không ai chịu làm, song điể u này lại câ n thiế t." Hanauer đô ng ý viế t séc giao dịch với hợp đô ng cổ phiế u. Không lâu sau đó 20 người cũng viế t séc, gô m cả Tom Alberg. Hâ u hế t có mệnh giá 30.000 USD, theo lời một trong những nhà đâ u tư tự nguyện đó. Cuố i năm 1995, Bezos sau cùng thu được số vố n là 981.000 USD. "Nế u phải huy động năm triệu, anh â y không thể làm như vậy được," – Alberg nói.

Lòng tin khép kín của Bezos vê thành công của Amazon.com rấ t mâu thuẫn với bài phát biểu của anh năm 1998, kể lại việc anh huy động tiê n. Hiểu được nỗi niê m gian truân mà các công ty mới nổi phải đương đâ u, anh nói với cử tọa tại trường Lake Forest College: "Tôi đã e ngại chúng tôi sẽ thấ t bại. Tôi bảo tấ t cả các nhà đâ u tư ban đâ u là chắ c họ mấ t tiê n. Tôi cho đây là một mánh khôn ngoan khi bạn lấ y tiê n từ bạn bè và gia đình, bởi bạn vẫn muố n được vê nhà ăn lễ Tạ ơn."

Bởi Bezos là thành viên duy nhấ t của Amazon.com trước đó có kinh nghiệm quản trị điề u hành nên tháng Mười Hai năm 1995 anh yêu câ u Alberg, Hanauer và Dillon lập ban tư vấ n mặc nhiên cho công ty.

Thời điểm đó Website Amazon.com nhận được 2.200 lượt thăm viế ng 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 cuố n ra khỏi cửa, đơn hàng chố ng chấ t và chúng tôi bắ t đã u hiểu điể ugì xảy ra tiế p theo. Chúng tôi cầ n 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 đâ y 400 lên 700 mét vuông .

Dù vậy đây vẫn là không gian bé xíu so với nhu câ`u của họ, "nó được bài trí rấ t hay; rấ t ngộ nghĩnh, khác xa với cách sắ p xế p của trung tâm phân phố i của chúng tôi hiện nay," – Bezos nói. Thuở ấ y, hệ thố ng làm việc là dô n đố ng trực tiế p 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 thấ y đơn đặt mua ba cuố n sách gô m: 101 cách yêu chô ng, 101 cách yêu vợ và Hướng dẫn kế hoạch Du lịch Hawaii. Nhìn đơn đặt hàng tôi nói: 'Tôi nghĩ chúng tôi biế t những gì đang diễn ra ở đây."

Đâ u tháng Ba năm 1996, Amazon.com chuyển nhà lâ n hai trong năm tháng; lâ n này chỉ cách mấ y khô i nhà vê phía Bắ c số 2250 Đại lộ Số 1 Nam, để n tòa nhà hai tâ ng rộng gâ n 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 nhiê u nhấ t," – Barton-Davis kể. "Và tôi tự hỏi anh ta đang nói gì vậy. Chúng tôi bước

vào không gian â´y và nghĩ: 'Anh đùa chặ´c? Không có chuyện chúng ta lâ´p kín chỗ này trong sáu tháng?' Không ai quá say mê cơ sở đó nhưng nó là nơi tô´t nhâ´t chúng tôi tìm được. Không gian rộng, có mâ´y văn phòng và phòng ô´c để nới rộng. Nom nó như có thể đủ chỗ cho bao nhiều năm. Song trong thực tế´, chẳng bao lâu khoảng không gian đó lại chật cứng. Năm tháng là câu trả lời đúng nhâ´t."

Khoảng đâ`u năm 1996, Amazon.com đang trên đường đạt mức doanh thu trên dưới 5 triệu USD. "Chúng tôi bắ t đâ`u nhìn thấ y hiển nhiên là công việc kinh doanh tăng trưởng nhanh chóng như thế nào mà không câ`n xới lên vấ n đê`," – Dillon kể.

## THAM GIA ĐỘI NGỮ CÁC NHÀ ĐÂ `U TƯ RỬI RO

Đâ`u năm 1996, Ramanan Raghavendran, hô`i â´y là phụ tá cao câ´p tại General Atlantic Partners, một công ty đâ`u tư tư nhân lớn tọa lạc tại Greenwich, Connecticut, đang lướt Web và tình cờ gặp trang Amazon.com, hô`i â´y vẫn chủ yê´u là thực thể vô danh đô´i với những ai là thành viên của cư dân mạng. "Tôi nhâ´c máy gọi hú họa cho Jeff Bezos," – Raghavendran nói. Anh là đại diện đâ`u tiên của quỹ đâ`u tư rủi ro tiế´p xúc Bezos. Raghavendran là người có trách nhiệm cao nhâ´t trong việc tìm kiế´m đâ`u tư có liên quan đế´n Internet tại General Atlantic, một công ty chuyên hỗ trợ vố´n cho các công ty phâ`n mê`m. "Tôi có một cuộc đô´i thoại phi thường với Jeff. Chúng tôi râ´t tâm đâ`u ý hợp bởi tôi hoàn toàn bị anh â´y thuyế´t phục."

Rô`i Raghavendran bă´t tay vào việc thuyế´t phục công ty mình ră`ng Amazon.com là khoản đâ`u tư tô´t. "Chuyện đó có vẻ thách thức bởi General Atlantic là nhà đâ`u 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. "Điề`u này có nghĩa gì? Chúng tôi đáng giá bao nhiều?"

Raghavendran và mấ y đô `ng nghiệp từ General Atlantic bay để ´n Seattle để gặp Bezos, Alberg và Dillon. "Chúng tôi tiế ´p tục mê công việc kinh doanh này và đặc biệt là Jeff," — Raghavendran kể. Thời gian ngắ ´n sau đó, Raghavendran gọi Bezos từ Hong Kong, và phác thảo nội dung thỏa thuận giữa Amazon.com và General Atlantic. Nế ´u Dillon nhó không là `m thì General Atlantic đề `nghị đâ `u tư một triệu theo tổng vố ´n thị trường là mười triệu USD của Amazon.com. Raghavendran hiện nay là thành viên chính tại Insight Capital Partners từ chố ´i xác định con số ´ chính xác nhưng cho biế ´t: "mức độ đâ `u 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 nguô n nước mát cho Amazon.com. "Chúng tôi nghĩ thật hoạng đường nế u chúng tôi có được 20 hay 30 triệu," - Alberg nói. Mọi người tại Amazon nhận ra ngay ră ng "nê u họ sẵn sàng đưa tiê n cho chúng ta, đúng là phải kiế m thật nhiệ u tiế n và xây dựng doanh nghiệp này càng nhanh càng tố t," - Dillon nói. "Khi tôi lâ n đâ u tiên bước vào công ty, Jeff đang tập trung vào việc làm sao thu lợi nhuận ngay." Nhưng khi bắ t đâ u nhận các cú điện thoại từ các công ty đâ u tư mạo hiểm, những người chủ chố t tại Amazon.com lâm vào tâm trang mà Dillon diễn tả là "điểm giao thoa" khi "chúng tôi thôi nói vê lợi nhuận mà bă t đâ u tính để n chuyện thố ng trị thị trường" và tạo ra doanh nghiệp trị giá nhiệ u tỷ USD. "Chúng tôi bă t đâ u nhận ra mọi việc lớn lao hơn những gì chúng tôi đã tưởng nhiệ `u; ră `ng chúng tôi đang dẫn đâ u thị trường và chúng tôi sẽ làm bấ t cứ điệ u gì để giữ vững vị trí dẫn đâ u â y. Tâ t cả đô ng thanh: 'Chúng ta quyế t làm điệ u đó! Chúng ta sẽ xây dựng đặc quyê n và sẽ làm sao cho đúng đặ n.' 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 câ`n kiê´m ra tiê`n. Chúng tôi muô´n là công ty đâ`u tiên quảng cáo trên toàn quô´c."

Cách tiế p cận của Amazon.com không hoàn toàn mang đúng tinh thâ n làm chủ doanh nghiệp trong những năm Internet mới thành hình. Marc Andreessen, người đô ng sáng lập Netscape, nói ngắ n gọn: "Một trong những bài học căn bản là thị phâ n hiện nay sẽ sánh ngang với lợi tức về sau, và nế u bạn không tạo được thị phâ n bây giờ, sau này sẽ không thu được lợi nhuận. Một bài học căn bản khác là bấ t kỳ ai chiế m được khố i lượng thị phâ n sau cùng sẽ chiế n thắ ng. Nhấ t định chiế n thắ ng."

Robert Reid, tác giả cuố n các *Những nhà kiế n tạo Web* xuấ t bản năm 1997, mở rộng ý tưởng đó:

Lịch sử phát triển kiểu này đã khuyế n khích tâm lý và thái độ lệch lạc của các công ty trên Internet; vứt bỏ hâ `u như mọi lý thuyế t bắ 't nguồ `n từ kinh nghiệm dùi mài trong kinh doanh nhă `m xây dựng doanh nghiệp theo đúng phương pháp, các công ty trên Internet đã tiế p thu lố i kinh doanh phát triển bă `ng mọi giá, không câ `n lợi nhuận, dành lấ 'y càng nhiê `u càng tố 't thị phâ `n thực thể trước khi ai đó nhảy vào. Tâm lý này được gọi là: "Phát triển thâ `n tố c."

Đă ng sau nó ẩn chứa hai điểm chiế n lược: Điểm thứ nhấ t là các cơ hội trên Internet – dù trong lãnh vực phâ n mê m hay ngân hàng – rấ t mới và chưa bị chiế m cứ, thành thử có thể nă m bắ t được.

Thứ hai, những cơ hội này sẽ nhấ t định mang để n phâ n thưởng lớn lao cho những ai giành được chúng.

Bởi thế hế t công ty này để n công ty khác trên Internet láu lỉnh lao vào cuộc, tiêu hàng đố ng tiê n trước khi thu được lợi nhuận, vừa để chộp lấ y những đề nghị béo bở vừa chiế m lấ y thị phâ n hòng tham gia vào cuộc chạy đua khai thác mỏ vàng trên Internet, với hy vọng sẽ được tưởng thưởng bấ t ngờ. Đây là thế giới siêu phát triển, siêu tố c độ, siêu tố n tiê n trên Internet.

"Phát triển thâ`n tố´c" nhanh chóng trở thành câu thâ`n chú tại Amazon.com. Khi công ty tổ chức cuộc dã ngoại đâ`u 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 thâ`n tố´c."

Xung lực bắ t đâ `u khởi động vào ngày 16 tháng Năm năm 1996, khi Amazon.com và Jeff Bezos là đê `tài chính xuấ t hiện trên trang nhấ t tờ Wall Street Journal với cái tít lớn "Chuyên gia Wall Street đã tìm thấ y Nhà bán sách lý tưởng trên Internet như thế nào." Bài báo gây sóng gió để n nỗi trang Web "trở nên làn sóng ngà `m cảm xúc cho hàng ngàn người yêu sách trên khắ p thế giới, những người bỏ ra hàng giờ lục tìm thư viện điện tử khổng lô `của nó đọc những nhận xét trực tuyế n thú vị của các khách hàng khác – và đặt hàng cả đô ng sách." Câu chuyện tích cực đâ `y cảm xúc này kể lại làm thế nào Amazon.com có được khách hàng trên 66 quố c gia, gô m cả Bosnia, nơi có trên hai mươi lính Mỹ nhớ nhà, trên vùng đấ t tơi tả vì chiế n tranh này, đặt hàng. Trung úy quân đội Clyde Cochrane III email cho Amazon.com từ Bosnia: "Điề `u này sẽ giúp việc đóng quân ở đây dễ chịu hơn đôi chút."

Căn nguyên xuấ t hiện của bài báo then chố t trên tờ *Journal* có thể là cuộc họp hố i tháng Ba năm 1996 của Hiệp hội các Nhà Xuấ t bản Mỹ. Phóng viên tờ *Journal* hỏi Alberto Vitale, khi đó là chủ tịch nhà xuấ t bản Random House, Inc., trong ngành kinh doanh này có gì mới và hấ p dẫn. "Tôi bảo anh ta: 'Nế u anh muố n khám phá cái gì khác biệt và thật sự thú vị thì hãy để n Seattle tham quan

Amazon," – Vitale nói. "Sau đó anh ta viế t bài báo. Thế là Amazon lên bệ phóng."

Và đúng như vậy. Bài báo trên tờ *Journal* tạo ra cú hích chưa từng thấ y trong giao dịch Website và công ty gâ n như bị nghẹt thở. "Quy mô của doanh nghiệp căn bản tăng gấ p 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."

Vê sau Bezos đánh giá câu chuyện trên tờ *Journal* vừa là phúc vừa là họa. Bởi Amazon.com chưa chi tiê n cho quảng cáo và chủ yế u dựa vào lố i truyề n miệng và quan hệ công chúng, bài báo là điề u phúc vì đã giúp khẳng định nhiề u điề u cũng như quảng bá cho công ty và kéo thêm được nhiề u khách hàng mới. "Nế u 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 đô ng ý: "Nế u chúng tôi không xuấ t hiện trên bìa tờ *Wall Street Journal* và hâ u hế t mọi người không xem chúng tôi là công ty đáng tin cậy, họ đã chẳng chìa thẻ tín dụng ra."

Mặt khác, bài viế t cũng thu hút sự cạnh tranh khi cho biế t sự tố n tại của Amazon.com.

Tạm thời, Bezos và công ty trì hoãn quyế t định về đề nghị của General Atlantic. Nhờ những phản hồ i từ các tiế p xúc của họ với Wall Street, những người ở Amazon nhận được những chỉ dẫn tích cực về những điề u đang diễn ra trên đấ u trường đâ u tư vố n mạo hiểm. "Chúng tôi hình dung được khá nhanh là chúng tôi nên nghĩ đế n 50 triệu USD cho những gì chúng tôi sẽ gây vố n trong vòng tiế p theo," – Dillon nói.

Cùng lúc đó, họ thăm dò những cơ hội giành lấ y các đố i tác chiế n lược với các công ty như công ty truyề n hình cáp khổng lô

TCI và CUC International Inc., một câu lạc bộ mua sắ m giảm giá bán hàng theo catalog và điện thoại mới vừa tham gia trực tuyế n. Không cuộc nói chuyện nào trong số này đi để n thỏa thuận. CUC sau đó đổi tên thành Cendant và sau cùng mua Book.com.

Công ty đâ`u tư vô´n mạo hiểm mà Bezos và những người khác rấ t muô´n là Kleiner Perkins Caufield & amp; Byers, công ty hàng đâ`u trong đâ`u tư vô´n mạo hiểm ở Silicon Valley, công ty này đã góp vô´n cho các công ty như Netscape, Intuit, Sun Microsystems, Compaq, Marimba, @Home và Macromedia. Thành viên lừng lẫy nhâ´t của Kleiner là anh chàng cao gâ`y lêu nghêu đeo kính L. Lohn Doerr, người từng được phong là "hiện thân của Web" và được nhiê`u người xem là đã nhìn thâ´y được sức mạnh tiê`m năng của Internet trước mọi người khác. Một trong những chủ thuyế´t chính của Doerr trong chiế´n lược đâ`u tư là tạo ra cái mà anh gọi là keiretsu – tiế´ng Nhật dùng chỉ mạng lưới công ty thương mại chung với sự lãnh đạo đan cài nhau và đâ`u tư liên hợp được nố´i kế´t với một ngân hàng trung tâm.

Phiên bản số hóa của Doerr về keiretsu là một mạng lưới có quyề n lợi qua lại giữa các công ty thuộc Kleiner Perkins. Ví dụ hãng phâ n mề m Quicken Software của Intuit kế t hợp với Netscape Navigator; và Netscape cùng Macromedia là những người cưu mang ban đâ u của công ty phâ n mề m 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 bắ t nguồ n từ nguyên tắ c: thật khó phát triển một công ty quan trọng và cách nhanh nhâ t và chắ c chắ n nhâ t để tạo ra một công ty quan trọng mới là làm việc với các thành viên," – Doerr nói.

"Tôi để lại bố n tin nhấ n điện thoại trực tiế p cho John Doerr," – Eric Dillon nhớ lại. "Tôi làm công việc bán hàng suố t cả đời. Tôi

biế t cách bán hàng. Tôi để lại tin nhấ n mang nặng nội dung buôn bán hấ p dẫn chưa từng thấ y. Ông ấ y không trả lời điện thoại cho tôi lâ n nào."

Amazon.com không phải không có quan hệ với Kleiner Perkins. Leslie Koch hô`i đó làm việc với tư cách phó giám đô´c tiế´p thị cho Amazon.com, biế´t Doerr từ khi Koch còn làm việc tại Microsoft. Tom Alberg tham gia ban giám đô´c của Visio Corp., một công ty soạn phâ`n mê`m đô`họa đặt cơ sở tại Seattle, với Douglas McKenzie một đô´i tác của Kleiner. Sau cùng, không bao lâu sau cuộc họp đâ`u tiên với General Atlantic, Bezos nhận một cú phôn của Kleiner. "Tôi đang trong văn phòng của Jeff thì điện thoại gọi đế´n," – Dillon kể "đại khái Jeff bảo họ: 'Chúng tôi đã thỏa thuận hợp đô`ng lớn với người ta rô`i. Nế´u các ông muố´n tham gia thì câ`n phải thu xế´p tài chính và có mặt ở đây ngày mai." Bezos, Dillon, Hanauer cùng những người khác đang phâ´n châ´n "vì chúng tôi đã có tiề`n" từ General Atlantic. Bâ´t chọt Amazon.com trở thành cô gái hâ´p dẫn nhâ´t trong vũ hội.

Điện thoại ào ạt đổ đế n công ty từ những nhà đâ `u tư vố n mạo hiểm, những người muố n tham gia kinh doanh. "Chúng tôi đùa ră `ng sẽ phải đổi hệ thố 'ng thư thoại với câu: 'Nế 'u bạn là khách hàng xin nhâ 'n số '1. Nế 'u là nhà đâ `u tư vố 'n mạo hiểm xin nhâ 'n số '2.' Bezos nói anh đã mời Doerr đế 'n 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 phô `ng khi định giá trị công ty. Không thỏa thuận nào được ký kế 't ngay.

Trước mắ t Bezos, Dillon và Leslie Koch có cuộc họp với General Atlantic tại văn phòng công ty đâ u tư tại Manhattan. "Tôi nhớ mình ngô i với Jeff trong văn phòng của GA đêm trước cuộc họp, xem qua các mô hình tài chính mà anh sắ p trình bày," – Ramanan

Raghavendran kể. "Bạn có thể tưởng tượng đó là một mô hình thái quá. Anh â y phác họa mức tăng trưởng 800 triệu USD lợi nhuận mà không hạn định thời gian nào cả. Tôi nói: 'Jeff, điề `u này có thể đúng, nhưng với một nhóm nhà đâ `u tư lão luyện như vậy, anh nên hạ thấ p dự kiế n xuố ng.' Anh nói: 'Tôi nghĩ đây là điề `u chúng ta sắ p thực hiện.' Thâm tâm anh cũng thấ y dự kiế n ấ y là quá tâ `m với."

Dillon gọi cuộc họp này là "điệu vũ sau cùng" với General Atlantic. "Jeff dùng tôi như anh chàng gio đâ u chiu báng trong việc này. Tôi rấ t vui được làm thể . Kỹ năng của tôi mà." Sau một giờ rưỡi thảo luận, để n lúc thỏa thuận định giá trị công ty. "Chúng tôi quyế t định trước cuộc họp ră ng sẽ chỉ nhận tiê n từ [General Atlantic] nế u họ đưa ra mức định giá là 100 triệu. Suố t một giờ rưỡi đó tôi không nói gì. Bấ t ngờ mọi con mặ t hướng vê tôi. "Tôi nói: 'Chúng tôi vẫn cảm thấ y câ n phải cân nhặ c kỹ nguyên tặ c trong hoạt động của mình - tìm ra con đường tố t nhất trong việc nhận tiế n. Hôm nay chúng tôi chỉ sẵn sàng ký một thỏa thuận với các vị nế u các vị sẵn sàng đưa ra mức định giá là 100 triệu? Mọi người tại bàn trọn mặ t như thể bị ai bóp lấ y cổ họng. Họ thật tình muố n ký kế t thương vụ này. Họ hiểu Jeff và hiểu doanh nghiệp này. Song nó quá xa sư thật – quá xa. Chúng tôi đưa ra con số 100 triệu bởi nó là con số vụt để n, gây choáng, chặn đứng chúng tôi lại. Ngoài ra, chúng tôi vẫn sẽ bă ng mọi cách giữ đúng tôn chỉ hoạt động" trong việc đi tìm những công ty đâ u tư mạo hiểm khác. "Sau đó Jeff và tôi ra ngoài ăn tô i, cứ cười ngấ t suố t 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 quyê `n đâ `u tư cho Amazon," – Doerr nói. "Jeff tiế ´p cận chúng tôi giô ´ng cách Scott Cook của Intuit đã làm. Jeff nói: 'Tôi sẽ không phổ biế ´n 30 kế ´ hoạch làm ăn dọc Sand Hill Road (là dãy bấ ´t động sản thanh thế ´ của giới đâ `u tư mạo hiểm). Sẽ chẳng có ai

buô `n chú ý. Thay vì vậy tôi sẽ thông qua mạng lưới bạn bè để tìm những công ty tô ´t nhâ ´t và phù hợp nhâ ´t 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 thuyế t là 'Hãy thử nghiệm thị trường này đi.' Rố ìi Doerr nói: 'Chúng tôi có thể đưa ra con số 40, 50 nhưng lại đặt lên bàn thương lượng nhiề ù hơn và đáng hưởng công trạng vì việc làm đó.' Rô ìi [General Atlantic] đề nghị mức từ 60 để n 70 triệu" song nó còn dựa vào sự bấ t 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 đề ù trôi chảy."

Sau cùng mô ì nhử của Kleiner Perkins làm nghiêng cán cân. "Rố ràng chúng tôi thua vì hai lý do," – Raghavendran nói. "Thứ nhấ t, Kleiner đặt dấ u chân phi thường vào không gian Internet và điề u đó khá ép uổng, điề u thứ hai, chúng tôi không thấ y hài lòng với việc định giá kế t thúc ở mức đó. Trong mố i tương quan với tổng giá trị vố n 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 nhiề `u. Thực tế là GA còn bị ràng buộc bởi chính nguyên tắ c đâ `u tư của nó, đây là điề `u tôi tán dương, bởi bạn có thắ ng, có thua."

Bezos và công ty quyế t định làm ăn với Kleiner, đây là khoản vố n đâ u tư rủi ro danh dự. Song trước khi đi đế n thỏa thuận, Bezos câ n giải quyế t một chi tiế t: Ai là người bên Kleiner sẽ gia nhập ban giám đố c Amazon.com? Bezos hỏi Alberg ai là người anh muố n yêu câ u. "Tôi nói chúng ta nên cố kéo được John Doerr," – Alberg nhớ lại. Nhưng Bezos nói Doerr cho biế t anh ta không quan tâm việc gia nhập thêm ban bệ nào nữa. "Nhưng tôi nói ta nên mời Doerr." Thành thử Bezos thuyế t phục Doerr nhập hội.

Doerr ban đâ`u từ chô´i. Bezos chơi trò "được ăn cả ngã vê` không" – Dillon nói. "Jeff sẵn sàng bỏ tâ´t cả." Tuy nhiên đế´n cuô´i ngày, Doerr đô`ng ý trở thành một trong những giám đô´c. Amazon.com châ´p nhận đê`nghị của Kleiner là 8 triệu tiê`n mặt dựa trên định giá 60 triệu, mang đế´n cho Kleiner 3.401.376 cổ phiế´u phổ thông với giá mỗi cổ phiế´u là 2,35 USD.

"Số tiê n 8 triệu chẳng là gì so với những gì hôm nay người ta kinh doanh, ngay cả với không gian Internet," – Alberg nói. "Số tiê n chẳng đáng là bao." Bă ng cách giữ tỷ lệ đâ u tư của Kleiner ở mức 13%, Bezos giới hạn giữ vững giá trị cổ phiế u cho các cổ đông gố c. "Tương tự như câu chuyện của Microsoft," – Alberg thêm. "Họ hâ u như không huy động tiê n từ những nhà đâ u tư bên ngoài. Chính vì thế Bill Gates sở hữu số phâ n trăm giá trị công ty lớn thế . Chính vì thế Jeff sở hữu tỷ lệ lớn như vậy [ban đâ u cá nhân anh là 42%, với 10% do gia đình sở hữu]. Amazon.com chưa bao giờ huy động vố n nhiề u theo cách bán quyê n sở hữu cổ phiế u trong công ty. Jeff bán rấ tít cổ phiế u. Anh không để mấ t đi đô ng nào."

Alberg cũng so sánh Bezos với xế p cũ của Alberg là Craig McCaw, người sau khi bán McCaw Cellular cho AT&T lấ y 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 tiế n nong, mà chính ý tưởng tin vào điể u gì đó và hoàn thành nó qua phương thức lớn lao và tạo được tác động mạnh. Craig có viễn kiế n là triển khai điện thoại không giây trên toàn thế giới. Trong trường hợp của Jeff, đó chính là sức mạnh của Internet trong thế giới thương mại điện tử với tấ t cả những gì liên quan."

Bezos nói anh chọn Kleiner Perkins bởi "Kleiner và John là sức hút trung tâm của thể giới Internet lớn lao. Được cộng tác với họ như

đang trong tổng hành dinh," nghĩa là Kleiner sẽ kế t hợp tố t theo nghĩa là các liên minh chiế n lược và tuyển dụng được những nhà quản lý kiệt xuấ t. Một trong những nước đi của Doerr sau khi đã u tư vào Amazon.com là thuyế t phục Scott Cook, chủ tịch của Intuit, tham gia với anh. Trong ban giám đố c Scott là một anh chàng rấ t hấ p dẫn và chín chấ n, Jeff hế t sức mong muố n có anh trong ban giám đố c," – Dillon nói. "Anh đã năn nỉ anh ấ y."

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

Với nguô n vô n của Kleiner, vào mùa xuân năm 1996 Amazon.com tính tới việc lớn. "Chúng tôi sẽ tạo đặc quyê n và xây dựng một công ty hùng mạnh bê n lâu hòng thố ng lĩnh thị trường," – Dillon nói. Từ đó vê sau, "mọi cái chúng tôi làm đề u nhã m phục vụ mục tiêu đó. Lúc này chúng tôi có quyê n nghĩ tới việc chi cả triệu USD vào một chương trình quảng cáo hoặc ký kế t để xuấ t hiện trên Yahoo!. Không gì cản được công ty lúc này. Chúng tôi sẽ làm bấ t cứ điề u gì, làm tấ t cả để thố ng trị thị trường của chúng tôi. Chúng tôi không bao giờ phải lo chuyện tiê n bạc nữa. Bâ u trời kia mới là giới hạn."

## Chương 7 -DỐ BỎ RÀO CẢN

Lâ y tâ t cả tài sản của tôi đi – nhưng hãy để lại cơ câ u tổ chức và trong vòng năm năm tôi sẽ có lại tâ t cả

Alfred P. Sloan

Với số vố n đã u tư mạo hiểm dă n túi, Bezos bắ t đã u nhiệm vụ phát triển thâ n tố c bă ng cách hăng hái săn lùng các nhà quản lý bậc trung, giám đố c điề u hành và nhân viên nhà kho. Đế n giữa mùa hè năm 1996, tòa nhà tại số 2250 Đại lộ Số 1 Nam chật cứng người và thiế t bị. Tâ ng hâ m để xe nhanh chóng chuyển thành không gian làm việc, việc làm sau này khiế n Bezos đùa: "Chúng ta là công ty mới nổi duy nhấ t mà tôi được biế t đã khởi nghiệp từ một gara và rồ i chuyển sang một gara khác."

Gina Meyers, nhân viên số 40 nhớ lại: "Không gian văn phòng được tận dụng hế t cả. Nicholas Lovejoy, Mackenzie, tôi và một hai nhân viên thời vụ làm việc trong khu nhà bế p. Chúng tôi bắ t đâ u kê mấ y cái bàn giấ y. Nó chật, ô n và rấ t nóng."

Giữa không gian hỗn độn diễn ra các cuộc họp với các chủ nhà băng. Người ta nhìn thấ y họ thường ngô i giữa căn phòng, chung quanh là từng nhóm người làm việc như điên và đủ các loại chó – gô m 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 nhẳng cả lên. Dù các chủ nhà băng không quen với không gian suô ng sã sôi sục như thế, họ vẫn sẵn sàng chịu

đựng bởi họ đã đọc câu chuyện mấ u chố t đăng trên tờ Wall Street Journal viế t 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 đô `ng kiểm hóa và đỡ đâ `n Mackenzie Bezos trong công việc kế í 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 nghê `. Tuyển dụng một số ´người kinh nghiệm là bước ưu tiên chủ yế ´u để giới thiệu công ty ra với công chúng; Amazon.com câ `n chuyển từ hoạt động chỉ theo bản năng và kinh nghiệm, giao dịch kiểu tiê `n trao cháo múc thành doanh nghiệp tuân thủ các nguyên tǎ ´c kế ´ toán chung.

Nhă m xây dựng văn hóa hỗ tương từ căn bản, Bezos tập trung thuê những người tuyệt đổ i giỏi giang mà anh có thể tìm được, một phâ n 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 tiế n, vô số vố n đâ u tư. Thiế u là thiế u đội ngũ giỏi. Thách thức lớn nhấ t của bạn sẽ là xây dựng một đội ngũ tuyệt vời."

Paul Barton-Davis kể lại một ví dụ ban đâ `u vê `thái độ không khoan nhượng của Bezos trong việc thuê người giỏi nhấ 't. Khi Amazon.com tiế 'n gâ `n giai đoạn phóng đi từ bệ phóng, "rõ ràng với Shel Kaphan và tôi là chúng tôi câ `n thêm người," – Barton-Davis nói. "Chúng tôi thúc Jeff thuê người và chúng tôi phỏng vấ 'n ít nhấ 't nửa tá ứng viên. Các cuộc thảo luận không gay gặ 't nhưng có sự khác biệt thật sự có vẻ triế 't lý giữa hai chúng tôi và Jeff là liệu chúng tôi có nên thuê bấ 't cứ người nào chúng tôi gặp không. Thái độ của chúng tôi là đang câ `n người, miễn là họ tương đố i khá và biế 't làm việc là thuê ngay. Thái độ của Jeff là nê 'u họ không nặ `m trong danh sách loại A thì chúng tôi không quan tâm,"

Điề`u thú vị là hô`i â´y Barton-Davis và Kaphan ngại công ty sẽ không thu hút được mẫu người mà Bezos muô´n "bởi tại công ty chúng tôi không có loại công việc mang tính thử thách mà họ quan tâm," – Barton-Davis nói.

Vấ n đề này hiệ m khi xảy ra. Ngay từ đấ u Bezos cho biế t anh đang tìm kiế m những người "nghiêm túc, chăm làm và thông minh," những người bảo đảm đủ khả năng "đi thuê những người giỏi. Khi phỏng vấ n ai, tôi dành một phâ n ba thời gian để hỏi họ qua những câu soạn sẵn, để chặ c họ có thuê người giỏi được không. Đó là kiểu "siêu" phỏng vấ n." Anh phát biểu trên tờ Wall Street Journal là các giám đố c thiế u tự tin khi tuyển dụng các ứng viên ưu tú "phải hiểu ră ng nê u họ không thuê những người â y, sau này họ sẽ phải làm thuê cho những người tài ba â y." Với Bezos, chính vì niê m tin mà Amazon.com tiế p tục dỡ rào chấ n 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 nế u là bây giờ thì tôi sẽ bị loại." Anh cũng muố n thu hút những người có tài hay có phẩm chấ t - không liên quan để n công việc - như về am nhạc hay thể thao, những điể u làm tăng giá trị của họ vì "khi bạn làm việc vấ t vả qua nhiê `u giờ, ban rấ t thích được ở bên canh những con người thú vị, vui vẻ."

Eric Dillon tiế n cử bố n người bạn tố t cho Amazon.com nhưng không ai được nhận. "Thật khắ c nghiệt," – anh nhớ lại. "Jeff đòi hỏi bạn phải nêu thành tích trong bấ t cứ điề `u gì bạn đã làm. Và anh yêu câ `u bạn phải thông minh. Anh quan niệm theo lý thuyế t vận động viên giỏi nhấ t là vận động viên thông minh nhấ t. Anh không mấ y quan tâm để n kinh nghiệm thích đáng – bởi chẳng có kinh nghiệm nào là thích đáng cả – mà chỉ chú ý nhiề `u những người chứng tỏ được qua thành tích mình là siêu thông minh."

David Risher là người trở thành phó chủ tịch cấ p cao của Amazon.com từ đâ u 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 vê kinh nghiệm làm việc trước đây của họ, anh nói vê các giá trị, quan tâm cá nhân và cách tiế p cận các vấ n đề trong công việc đại loại như: "Bạn sẽ thiế t kế xe hơi cho người điể c như thế nào?" Theo Risher "những ứng viên tố t nhấ t bảo họ sẽ nút tai và lái xe chạy vòng vòng để cảm nhận giố ng như người lái xe bị điể c. Họ đặt bản thân họ vào tình trạng thể chấ t và tinh thâ n của khách hàng để khám phá điể u những người này câ n."

Điề ù kiện chủ yế u để được Amazon.com tuyển dụng là khát vọng quên mình cho tinh thâ `n tranh đấ ´u 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 điề `u hành Rick Ayre nói. "Tôi tìm người xem trọng công việc mình làm, một nhóm người muố ´n số ´ng có ý nghĩa, muố ´n sự nghiệp của mình có ý nghĩa, và chúng tôi đáp ứng cho họ những điề `u đó bởi đây là công ty mang để ´n cho mọi người tiế ´ng nói và trách nhiệm cho những hành động của họ."

Hô ì â y qui trình phỏng vấ n và tuyển dụng cực nhọc đế n nỗi các giám đô c – vô n đã có quá nhiê ù việc phải làm và mỗi tuâ n phải làm việc từ 60 để n 80 giờ – lại còn phải bỏ thêm nhiê ù giờ cho phỏng vấ n, nghiê n ngẫm và đánh giá các đơn xin việc. Các giám đô c bộ phận đã phải phỏng vấ n từng ứng viên rô ì viế t một báo cáo ghi lại những gì đã được trao đổi trong cuộc phỏng vấ n, â n tượng của họ về ứng viên và những cảm tưởng cũng như cách đánh giá thích đáng. Mỗi ứng viên phải cung cấ p ba đố i chứng qua điện thoại. Các đố i chứng này cũng được phỏng vấ n trong khoảng nửa giờ bởi bộ phận nhân sự, bộ phận này sau đó viế t một bản tóm tắ t của cả những cuộc phỏng vấ n đó nữa. "Những cuộc đố i chứng qua điện thoại đó rấ t căng thẳng," – Maire Masco, một giám đố c dịch vụ khách hàng nói.

Rô i mỗi người trong bố n hay năm người đã phỏng vấ n ứng viên sẽ được ấ n cho chừng 100 trang thông tin về ừng viên đó. Một cựu giám đố c 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 để n quá trình tuyển dụng này. (Đố i với vị trí lập trình viên, có để n cả chuc người trở lên có liên quan). Những trang này bao gồ m bản tóm tấ t tấ t cả các cuộc phỏng vấ n cùng với các đố i chứng, tóm lược lý lịch cá nhân và ba mẫu lập trình (các lập trình viên phải cung cấ p những mã đã viế t). Masco đánh giá những mẫu này là "công cụ thông minh," vì chúng cho thấ y khả năng truyề n đạt của ứng viên qua hình thức viế t. Các bản viế t này cũng hé lộ con người bên trong của ứng viên và rọi ánh sáng lên những tài năng cùng các mô i quan tâm khác không câ n thiế t xuấ t hiện trong cuộc phỏng vấ n tiêu chuẩn hay đơn xin việc. Một số ứng viên cho vị trí chăm sóc khách hàng còn đưa bài thơ hay cái truyện ngắ n; những người khác là bản kế hoach kinh doanh. Một phu nữ đưa cuố n tiểu thuyế t ngă n tình ái. "Gặp ai đó thú vị dù có hơi non nót một chút chúng tôi vẫn tuyển, miễn là họ biế t hòa hợp," - Masco nói.

Theo Masco, nhóm phụ trách tuyển dụng thường ngô i lại với nhau đọc hàng chô `ng giấ ´y tờ, cô ước lượng mình đã bỏ ra 80% thời gian để lúc thì phỏng vấ ´n người ta, lúc lại tham gia các cuộc họp kèm theo. "Rô `i cuộc thảo luận bắ ´t đâ `u. Trước hế ´t là những â ´n tượng ban đâ `u: 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 rấ ´t hấ ´p dẫn, tôi rấ ´t thích. Nhưng cũng mệt rũ người." Mặc dù 40 người đâ `u tiên trong bộ phận dịch vụ khách hàng được tuyển theo cách đó, công ty vẫn nhận vào rấ ´t nhiê `u đại diện của bộ phận này, đế ´n nỗi sau cùng họ phải nhờ một công ty tuyển dụng địa phương giúp một tay.

Mãi để n đầ u năm 1997 Bezos vẫn phỏng vấ n từng nhân viên ăn lương và quyế t định tuyển hay không tuyển người này. Đây là cách duy nhấ t để bảo tổ n tính cách văn hóa này. "Jeff có thể nhìn ra những điểm tố t hay xấ u 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 lầ n Bezos gặp sai sót.

Fleishman và các trưởng bộ phận khác đang thảo luận việc tuyển một vị trí cấ p thấ p không đòi Bezos phải trực tiế p tham gia. Đang cuộc thảo luận thì Bezos gọi về văn phòng từ trên chuyế n bay và tham gia luôn vào qui trình xem xét này. Anh đô ng ý với sự đô ng 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 lâ m một số năm và có mấ y lỗi chính tả," – Fleishman nói. "Người này lại được tuyển vào làm trong lĩnh vực câ n để n tính tỉ mỉ. Nhưng chúng tôi cho ră ng anh thừa năng lực để được nhận. Tấ t cả chúng tôi đô ng ý là sẽ không bao giờ cho Jeff biế t, bởi nế u thế người này sẽ không được tuyển dụng." Người này nay vẫn còn làm tại Amazon.com.

Trên hế t, Bezos muố n tuyển người thông minh. Khi gia nhập Amazon.com vào tháng Chín năm 1996, Fleishman cảm thấ y như bước vào một trường đại học xuấ t sắ c nhấ t thế giới. Vây quanh tôi là những người thông minh." Tấ t cả các ứng viên đề ù được hỏi về kế t quả khảo sát SAT (trắ c nghiệm học lực dự tuyển đại học) và điểm số trung bình ở đại học, và nế u điểm số không đủ cao họ có thể bị loại. Kế t quả Bezos lưới được rấ t nhiề ù người xuấ t sắ c mà anh theo đuổi. Nhiệ ù người tố t nghiệp Ivy League (nhóm các trường đại học nổi tiế ng miê n Đông nước Mỹ) và hai người là Dana Brown, trưởng phụ trách đặt hàng và Ryan Sawyer, phó giám đố c chiế n lược phát triển – từng nhận học bổng Rhodes Scholars tại Oxford.

"Chúng tôi vào Đại học Harvard, MIT và Đại học Columbia nhă m thu nạp những người xuấ t sắ c nhấ t mà chúng tôi có thể tiế p cận được," – Brown nói. Anh là người để n Amazon.com với bă ng cử nhân khoa học chính trị và tiế ng Nga, một bà ng cao học tiế ng Nga và khoa học chính trị Đông Âu, Đại học Rutgers. Năm 1996, hô i mới thành lập, "chúng tôi ít người nhưng khá khó khăn thuyế t phục họ để n làm việc cho chúng tôi vì lương thấ p – 35.000 USD một năm với ai có B.A. Chúng tôi không đủ hấ p lực. Không ai biế t chúng tôi là ai. Không có cảnh mọi người xế p hàng chờ được phỏng vấ n. Tuyển được mười người là may lắ m rô i. 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 đố c mở rộng kinh doanh, sau một thời gian làm công tác điề u hành tại Barnes & Doble nói: "Nỗ lực tuyển dụng tại Amazon thật lớn lao nhà m hỗ trợ phát triển, điể u này rấ t cơ bản."

Lúc đầ u Bezos lập quan hệ với Đại học Washington, khoa Khoa học Máy tính & amp; Kỹ thuật. Anh thường nói chuyện với sinh viên trong lớp và dùng trường đại học này như nguồ nhỗ trợ kỹ thuật.

## TẠO MỘT NÊ `N VĂN HÓA

Trách nhiệm của Bezos là hình thành một nê `n văn hóa hỗ tương từ những con người để n với công ty từ những cái nê `n khác của sự hợp tác làm việc. "Trong cạnh tranh người ta không bao giờ sao chép nê `n văn hóa," – anh nói. Anh thường bày tỏ với nhân viên là anh muố ´n có một nơi "sôi nổi nhưng thân thiện." Thực ra nế ´u bạn có ý từ bỏ tính "vui vẻ thân thiện" để có được sự "căng thẳng sôi nổi," chă ´c bạn đã làm điê `u đó. Bởi nế ´u chúng ta câ `n tỏ ra "sôi nổi" và "ganh đua" hẳn chúng ta đã làm điê `u đó trước khi tỏ ra "không sôi nổi căng thẳng."

Micosoft, công ty đã định hình nê `n văn hóa kinh doanh kiểu Seattle hô `i thập niên 1990, là mô hình cho văn hóa Amazon.com non trẻ. "Tôi nghĩ họ tuyển dụng nhân sự giỏi hơn bấ t cứ công ty nào mà tôi được biế t," – Bezos nói. Ca ngợi Bill Gates là "anh chàng thông minh," Bezos nói thêm: "Điề `u gây â ´n tượng cho tôi là hàng trăm người dưới trướng ông đề `u là những nhà điề `u hành thông minh đúng nghĩa."

Song Bezos đang tìm cách tạo nên một bố i cảnh an lành hơn mô hình Microsoft. "Chúng tôi thường bày tỏ là chúng tôi muố n có được bản chấ t đòi hỏi khắ t 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 giô ng Microsoft song không câ n phải tỏ ra tranh đua như Microsoft để trở nên một nơi làm việc tương đấ c.' Đó là mục đích phải theo đuổi từ đâ u."

Dù Bezos có thể nói đế n việc uố n nă n công ty của anh thành một kiểu mẫu Microsoft khoan dung (mâu thuẫn vê câu chữ?) nhưng thực tế, trong cố gặ ng để lớn mạnh thâ n tố c, chàng chiế n binh Bezos có vẻ khoan hòa thật ra rấ t dữ dặ n, không dung thứ, là người không e sợ chiế n đấ u cho quyê n lợi của Amazon.com trên thương trường và chố n công đường.

Bezos cũng nêu FedEx như một kiểu mẫu "bởi nó trưởng thành từ chố n vô danh mà thay đổi cả động lực của ngành công nghiệp. Đó là một cái gì mà mọi người có thể liên kế t. Anh nói FedEx đã không để mấ t khả năng kiểm soát cả những nơi họ không thể giao nhận các kiện hàng. Anh muố n chúng tôi tiế p tục nỗ lực tiế n tới và đừng bao giờ hài lòng với vị trí đang có."

Bezos cũng thán phục tâ m nhìn và sự đổi mới của Walt Disney. (Anh thăm Disney World ít nhấ t năm, sáu lâ n). "Điể u luôn luôn làm tôi ngạc nhiên là ông ta có tâ m nhìn mạnh mẽ biể t bao," — Bezos nói. "Ông ta biể t chính xác mình muố n xây dựng cái gì và kể t hợp với một nhóm người thật sự thông minh để xây dựng nó. Ai cũng nghĩ sẽ không thành công, còn ông lại thuyế t phục được cái nhà băng cho ông vay 400 triệu USD. Và ông đã thành công."

Bezos tin một chủ doanh nghiệp khởi đâ ù công ty sẽ hình dung ra mô hình văn hóa ông â y muố n có, và rô ì các nhân viên ban đâ ù â y sẽ tiế p tục truyề n lửa cho những gì nề n văn hóa â y đại diện. Anh ước lượng rã ng nề n văn hóa hỗ tương â y về sau sẽ là "sự pha trộn của 30% những gì ban đâ ù bạn muố n có, 30% là do các nhân viên ban đâ ù mang để n, và 40% là từ sự ngẫu nhiên. Điề ù không hay là phâ n tự phát này một khi xuấ t hiện bạn đã phải chấ p nhận nó rô ì. Thực sự không có cách nào thay đổi được một nề n văn hóa hỗ tương."

Ngay từ ban đâ`u, không có gì ngạc nhiên khi Bezos là "linh hô`n của công ty," – Scott Lipsky nói. "Anh là người lãnh đạo biê´t truyê`n cảm hứng cho mọi người qua thành công của mình, sự thông minh sáng suô´t của anh, các ý tưởng của anh – và sự thật là anh đã có những ý tưởng vĩ đại này trước biê´t bao nhiêu người khác."

Trong khi đô ng ý với sự mô tả của Lipsky vê tính cách Bezos, Gina Meyers người trước đó xuấ thân từ công ty Data I/O, cảm thấ y làm việc tại Amazon.com "văn hóa hơi gây số c một chút. Rấ t hỗn độn và mọi cái thay đổi quá nhanh."

Maire Masco, người xuấ t thân từ Aldus Corp. (thành viên của Adobe Systems, Inc.) nhớ lại lúc lâ n đã u vào phỏng vấ n và cô lập tức "bị mê hoặc bởi tố c độ và sự nhanh nhạy" của công việc. Ai nấ y tấ t bật tới lui. Tinh thâ n tương trợ thân hữu rấ t cao. Một nhóm

phóng viên và quay phim theo sát Jeff. Lao công mang bàn ghế , máy tính vào. Đúng là bâ y ong vỡ tổ. Tôi nghĩ: 'Tuyệt quá. Tôi muố n làm việc ở đây."

Với nhiê u nhân viên quản lý mới như thế, Amazon.com - đúng như Bezos đã dự đoán – khiế n không gian số 2250 Đại lộ Số 1 trở nên chật chội chỉ trong bảy tháng. Tháng Tám năm 1996, ban quản trị dời để n nơi cách mấ y dặm về phía bắ c Columbia Building trên Đại lộ Số 2. Chỉ cách một khố i nhà về phía đông Place Market và mâ y khô i nhà vê phía bă c của hành lang bán lẻ sang trọng của khu trung tâm, dưới bóng những cao ô c văn phòng vút cao lộng lẫy, đây là một trong những khố i nhà xơ xác cuố i cùng trong vùng. Columbia Building toa lạc ở quãng góc Wigland, trụ sở truyề n giáo Holy Ghost Revivals, những cửa hiệu mặt tiê n 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 cấ p nhỏ. Thảm sàn sờn cũ hoen vế t cà phê. Tường rấ t câ n sơn lại.

Nhà kho mở rộng nă m trên Đại lộ Số 1 Nam cho để n tháng Mười Một, rô i chuyển để n 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 kể hoạch không hay vì công ty tăng trưởng bấ t thường, bạn muố n nghĩ sao cũng được. Tôi nghĩ mỗi công ty cứ bố n 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 lô n â y hãnh diện phô ra các vế t xăm, đủ kiểu khoen móc cơ thể, màu tóc không tìm thấ y trong thiên nhiên. Không lạ gì cựu

giám đố c dịch vụ khách hàng Jane Radke nói với tờ *Wall Street Journal* rã ng cô yêu câ u các đại lý tuyển dụng nhân viên tạm thời (ai được thuê vào làm ở khu vực kho đề u bấ t đâ u ở vị trí tạm thời): "Hãy đưa đám lập dị â y để n chỗ chúng tôi."

Hơn hai tá nhân viên kho ấ y "là một nhóm nhạc rock nhế ch nhác, các nghệ sĩ đói khát đang số ng lâ nhô i qua ngày," – E. Heath Merriwether, thành viên của nhóm nhân sự ban đâ u, nói. Nhìn qua tâ ng kho thì thấ y "kia một cái đâ u tía, nọ cái đâ u xanh, chỗ khác đâ u xanh lam, chỗ nọ đâ u xanh lục. Đó là đám đông rấ t trẻ." Chính năng lượng trẻ trung ấ y mới bắ t kịp tố c độ tăng trưởng tại Amazon. Đội ngũ nhân viên ban đâ u "thật sự tạo gắ n kế t. Chúng tôi là nô ng cố t. Chúng tôi là Amazon."

Bezos xác định tâ m quan trọng của các nhân viên kho qua việc nhặ c đi nhặ c lại rặ ng yế u tố duy nhấ t mà khách hàng biế t về Amazon.com là Website và quyển 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 nhiệ u giám đố c khác thường xuyên phụ một tay xế p và đóng hàng gởi đi.

Tôi nhớ là `n đà `u 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 hỗ tương hơn, những người khác đặt anh lên bệ. Nhưng Jeff không bao giờ đặt mình vào vị thể ´ đó."

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

Hôm sau Al Gore thăm các văn phòng của Amazon.com, giao tiế p qua với bộ phận dịch vụ khách hàng và quay phim chụp hình quảng bá. Thấ y Bezos trên truyề n hình thân mật với phó tổng thố ng Mỹ một ngày sau trận chiế n dây thun "thật không tưởng; như trong tập phim *Vùng chạng vạng* ấ y" – Merriwether nói. "Tôi muố n bày tỏ điể ù này về Jeff Bezos: Tôi muố n có anh cùng phe trong một trận chiế n bă n thun."

Ngày ba tháng Mười Một năm 1996, Amazon.com chuyển bộ phận phân phố i để n khu vực rộng hơn 31.000 mét vuông trên phố Dawson Street phía nam Seattle. "Nó rộng lớn như về miề n quê – bạn không nhìn thấ y hàng xóm. Phòng giải lao rộng bă ng nhà kho cũ," – Merriwether kể. "Chúng tôi đoán sẽ chẳng bao giờ lấ p đâ y chỗ này. Chúng tôi tính sẽ ở đây nhiệ u năm. Ba tháng sau đã phải làm việc chen vai nhau."

Buổi tố i ngày ba tháng Mười Một, công ty tổ chức tiệc mừng địa điểm mới tại nhà kho mới với mấ y thùng bia (loại 40 1ít) và đô ăn do một nhà hàng Mễ cung cấ p. Như muố n ngẫu nhiên khai trương, giám đố c kho Laurel Canan rút ra một cuố n Nguyên tắ c Dilbert. Cuố n sách bestseller của Scott Adams là tựa sách đâ ù tiên Amazon.com bắ t đâ ù gởi đi với số lượng lớn, cho nên nhà kho chấ t quyển này lên tới trâ n. "Laurel lấ y bia đổ lên quyển sách, xé toạc và ném tung khắ p nhà kho," – Merriwether kể. "Tấ t cả chúng tôi giày xéo lên nó bởi ai cũng ghét quyển sách và đế n ngày hôm đó cũng vậy." Bản sách ấ y bị xóa khỏi kho dữ liệu. "Chắ c chắ n chúng tôi không muố n lấ y đi bản sách một khách hàng đang đợi."

Tổ chức của trung tâm phân phố i "là một qui trình tiế p diễn," – Merriwether nói. Khi công ty phát triển, nó liên tục thêm vào các hệ thố ng mới hoặc cải thiện những hệ thố ng đang có, cho nên "Bạn phải thích nghi nhanh. Khi chúng tôi chuyển đế n trung tâm phân phố i trên phố Dawson, các nhân viên mới thậm chí còn phải uyển

chuyển hơn bởi vừa mới học xong điệ ugì đó thì tuâ n sau đã thay đổi."

Hai tháng sau khi chuyển để n nhà kho trên phố Dawson, Amazon.com sau cùng cũng tuyển vào một người có kinh nghiệm vê hậu câ n (trước đó họ chỉ tiện đâu giải quyế t đâ y). Oswaldo Fernando Duenas là dân Mỹ gố c Mễ 47 tuổi, người đã làm việc cho Federal Express trong 20 năm. Duenas đi lên từ chân tài xê xe tải, khi FedEx còn đang trong giai đoan đang lên, để trở thành phó chủ tịch cấ p cao. Ông giúp xây dựng các trạm trung tâm vùng của FedEx và giám sát sự chuyển tiế p từ một hệ thố ng 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 dich vu hợp nhấ t Mỹ La tinh lớn nhấ t, nơi ông giám sát mua bán, tiế p thị, hoạt động và quan hệ khách hàng cho phân khu và quản lý mâ y ngàn nhân viên. Khi làm phó chủ tịch điê u hành của Amazon, Duenas mang để n trật tự và tổ chức cho bộ phận kho và phân phố i. "Hô ì â y chúng tôi có nhiệ u người chưa từng làm việc ở đâu cả," -Gina Meyers nói. "Ho tư xoay xở và làm việc rấ t tố t. Song nhờ thế họ tự đào tạo và chúng tôi không phải quay lại từ đâ u vì mọi việc. Chúng tôi bă t đâ u 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 tiế p liên lạc, theo lời vài cựu nhân viên. Duenas đứng ra đảm nhận hàn gắ n khoảng cách này. "Fernando có thể nói chuyện với mọi người," – Nils Nordal, người có thời gian ngắ n làm ở bộ phận dịch vụ khách hàng nói. "Ông â y 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 phâ `n của quá trình xây dựng nên đội ngũ quản trị cấ ´p cao mà Wall Street sẽ tán thành. (Lúc đó Amazon.com tự nâng cấ ´p trước khi lâ `n đâ `u ra với công chúng thương mại). Gâ `n như suố ´t năm 1996, công ty không ngừng phát triển này ít mở rộng băng thông quản trị, và Bezos chỉ dựa vào Dillon Alberg và Hanauer "chữa cháy khi câ `n thiế ´t," – Dillon nói. "Chúng tôi cố ´ làm sao cho Jeff tập trung vào kinh doanh càng nhiê `u càng tố ´t." Từ mùa thu năm 1996 để ´n mùa xuân năm 1997, ngoài Duenas công ty còn thuê một loạt quản trị viên bao gồ `m:

- Rick R. Ayre phó giám đố c kiếm biên tập viên điể u hành. Ayre làm cựu biên tập viên điể u hành về kỹ thuật cho tò PC Magazine và đã đưa tò PC Magazine lên mạng toàn câ u. Ông cũng điể u hành dịch vụ trực tuyế n của tạp chí bao gồ m Website trực tuyế n PC MagNet, là một phâ n của ZD Net trên CompuServe.
- Mark Breier phó giám đô´c tiế´p thị. Ông đã trải qua hai năm rô`i 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 vê` sau trở thành giám đô´c và CEO của Beyond.com, nhà phân phô´i lẻ phâ`n mê`m trực tuyê´n. Ông rời Beyond.com vào tháng Giêng năm 2000).
- Mary E. Engstrom (vê sau là Morouse) phó giám đô c xuấ t bản vụ, đã từng là phó giám đô c tiế p thị tại Symantec Corporation, công ty phát triển quản trị thông tin và nâng cấ p sản phẩm phâ n mê m. Trước cô đã từng đảm nhiệm vị trí quản lý tại Microsoft Corporation.
- John D. "David" Risher phó giám đố c phát triển sản phẩm, người đã trải qua sáu năm ở các vị trí quản lý tiế p thị và sản phẩm tại Microsoft Corporation, gố m cả chức trưởng bộ phận Microsoft Access và sáng lập viên cũng như giám đố c đơn vị sản phẩm cho MS Investor là Website của Microsoft về đã u tư cá nhân.

- Joel R. Spiegel, phó giám đô c kỹ thuật, cũng là cựu nhân viên của Microsoft, là giám đô c phát triển Windows 95 Multimedia, trưởng nhóm quản trị Windows Multimedia và giám đô c 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 nhiê u lập trình viên giỏi.
- Scott E. Lipsky, phó giám đố c khai triển kinh doanh, để n 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 phâ n mê m lẻ và hợp nhấ t hệ thố ng.

Lipsky nhận 50% lương khi làm việc cho Amazon vì: "Khi gặp Bezos và Shel Kaphan, tôi nhận thức ngay là doanh nghiệp này nhấ t định thành công," – Lipsky nói. Anh bị thuyế t phục "bởi sự kế t hợp của mức độ nhiệt tình, tính thông minh, suy nghĩ sáng tạo ngoài khuôn khổ" về việc bán lẻ sách, là lĩnh vực chiế m phâ n lớn sự nghiệp của anh. Dĩ nhiên Lipsky nhận được một số quyề n mua cổ phiế u hậu hĩnh, song anh phản ứng: "Làm sao biế t điể u gì sẽ xảy ra với cổ phiế u? Không có gì bảo đảm cả."

Mặc dù những giám đố c điề ù hành mới rõ ràng là nhân tố chủ yế u đưa Amazon.com qua giai đoạn phát triển kế tiế p, "có rấ t nhiề ù vấ n đề căng thẳng," – Dana Brown nói. "Họ được trao cho vị trí quan trọng, lương bổng cao. Họ dựa vào kiế n thức của chúng tôi về công ty để hoàn thành mục tiêu của họ. Nhiề ù người trong chúng tôi khó chấ p nhận điề ù đó. Tiề n lương không đủ trả các khoản vay cho chuyện học đại học. Tôi thấ y như bị xúc phạm. Thật khó đặ p đổi cuộc số ng. Tôi làm việc 18 giờ một ngày. Muố n đặt mua sách cũng chẳng có thời gian đọc."

Hô ì â y công ty să p đặt thêm một giám đô c – Patricia Q. Stonesifer, một tư vấ n viên quản trị độc lập mà khách hàng gô m cả Dream Works SKG. Cô từng là giám đố c cấ p 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 chố t nữa là Maryam Mohit, người trở thành người sản xuấ t của trang Web. Dù không phải là phó giám đố c, Mohit có nhiệ u ảnh hưởng lên việc thiế t kế Website và tính đô ng nhấ t các tính năng hơn bấ t kỳ ai trừ Bezos, theo lời của một cựu nhân viên công ty.

Có lẽ việc tuyển dung quyế t định nhất là chức giám đố c tài chính, người có thể giúp công ty bán cổ phiê u ra thị trường. Khoảng giữa năm 1996, Bezos đã giao trang Web của mình cho Joy Covey, hô ì â y 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 tiế p tục kiế m được tấ m bă ng tương đương tại Đại học California State ở Fresno năm 1982, và là cử nhân ngành quản trị kinh doanh hạng tố i ưu. Sau khi đạt điểm số cao thứ nhì quố c gia trong kỳ kiểm tra kế toán, cô trở thành nhân viên kế toán công có bă ng cấ p ở độ tuổi 19. Tố t nghiệp xong, Covey làm việc bố n năm tại Arthur Young and Co. (giờ là Ernst and Young LLP) ở vị trí nhân viên kế toán công chính qui. (Nhiệm vụ đâ`u tiên của cô là đê´m đậu ở nhà hàng Denny). Covey tiê´p tục lâ´y các tấ m bă ng đôi kinh doanh và luật, tố t 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 vấ n hợp nhấ t tài chính và kinh doanh tại New York, để n tháng Bảy năm 1991 Covey trở thành giám đố c tài chính của DigiDesign, Inc., là công ty chọn ngẫu nhiên hệ thố ng kỹ thuật số vê âm thanh và phâ n mê m và giúp công ty bán cổ phiế u ra thi trường năm 1993. Hai năm sau, DigiDesign nhập vào Avid Technology là công ty có cơ sở ở Boston, chuyên phát triển hệ thố ng

truyê `n thông kỹ thuật số ´. Sau khi phục vụ với vai trò chuyển tiế ´p tại Avid ở Boston, là phó giám đố ´c phát triển kinh doanh, Covey rời công ty vào tháng Hai năm 1996 với khát vọng gắ ´n bó với một công ty mới nổi tại Silicon Valley.

"Tôi từng được phỏng vấ n bởi gâ n 40 công ty kỹ thuật cao (bao gô m Excite Inc. và Marimba Inc.)," – Covey cho một nghiên cứu tại Harvard Business School biế t. "Tôi rấ t đặc biệt dù không tập chú vào một vai trò nào. Tôi muố n góp phâ n tạo nên cái gì ý nghĩa, tôi muố n làm việc với những người cùng nhóm có phẩm chấ t cao, tôi muố n dựng doanh nghiệp có mô hình mạnh mẽ, phẩm chấ t trọn vẹn và tôi muố n công ty này tọa lạc tại khu vực [Bán đảo vịnh San Francisco]" để theo đuổi khát cọng của cô là lướt ván buô m.

Tháng Tám năm 1996, một nhà tuyển dụng điề ù hành mời Covey gặp Bezos. Cô từ chố i lời mời. Nhưng kẻ săn đâ ù người này vẫn nài nỉ và Covey đô ng ý – chỉ vì chiế ù lòng – để n dùng bữa trưa với Bezos. Dù thấ y óc hiế u kỳ của mình đã bị thu hút vì có sự liên quan của John Doerr, Covey mấ t 10 phút đâ ù tiên để lặp đi lặp lại là cô không muố n chuyển để n Seattle. "Cô nói không có chuyện sẽ rời vùng Vịnh và muố n tôi hiểu ră ng 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 bă `ng lòng. Covey được tuyển vào tháng chạp 1996 với tư cách là người phụ trách tài chính và phó giám đố c tài chính và quản trị. (Tháng Ba năm 1997, cô trở thành thư ký và thủ quỹ). Trong tám tháng tiế p theo,

những ngày trong tuâ`n Covey làm việc ở Seattle và nghỉ cuố i tuâ`n ở San Francisco, trước khi chuyển hẳn đế n Seattle vào mùa xuân năm 1997, kịp lúc để điê u hành việc lâ n đâ u bán cổ phiế u ra thị trường.

Cuố i năm 1996 khi Covey gia nhập, Amazon.com có 150 nhân viên và doanh số 16 triệu USD. Cô lập tức thiế t lập chế độ kiểm soát tài chính nghiêm ngặt, và sau cùng lắ p đặt một hệ thố ng kế toán Oracle trị giá một triệu USD.

Gina Meyers, người được đưa vào thực hiện hệ thố ng kế toán căn bản, là thành viên của nhóm phỏng vấ n bố n hay năm ứng viên giám đố c phụ trách tài chính. (Bezos còn phỏng vấ n nhiệ u người hơn). Meyers kể lại mình đã bị ấ n tượng bởi sự nhiệt tình và thông minh của Covey. "Ở vị trí CFO, bạn gặp nhiệ u người rấ t thận trọng trong công việc," – Meyers nói. "Những ứng viên khác cảm thấ y Amazon.com nên chậm lại vì công ty đang phát triển quá nhanh. Joy có quan điểm: 'Chúng ta sẽ làm điệ u này ngày mai,' và hãy làm nó. Joy suy nghĩ không theo thông lệ và nhanh chóng nă m bắ t những điểm quan trọng. Đó là mô hình kinh doanh khác với thói quen của hâ u hế t những người khác."

Nicholas Lovejoy nói đơn giản: "Không ai nhanh nhẹn như Joy. Mới ngày thứ hai để n Amazon cô đã dô n tôi và Shel, bỏ ra ba giờ buộc chúng tôi cho xem qua toàn bộ hệ thố ng. Mà cô đâu phải là người chuyên vê hệ thố ng. Cô hỏi nhiê u câu rấ t hay, tỏ ra cô hiểu từng chút một. Cô ấ y có thể đương đã u hàng đố ng thông tin trong thời gian cực ngắ n. Vê mặt tiêu cực – Lovejoy cho biế t – khi phải vận dụng các "kỹ năng tương tác con người với nhau," Covey là chiế c máy ủi. Cô nghiê n nát người ta."

Covey đem để n Amazon nguyên tắ c về tài chính. Lâ n đâ u tiên các giám đố c phải làm việc trong phạm vi ngân sách. Trước khi

Covey để n, "tôi chưa bao giờ có ngân sách riêng cho bộ phận và không biế t gì về lĩnh vực tài chính của công ty," – Dana Brown cho hay. "Chúng tôi chỉ biế t tiế n 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 quyế t đó. Joy Covey mở cho chúng tôi tâ m nhìn rộng hơn và buộc chúng tôi biế t ý thức về ngân sách, kế hoạch và sự phát triển của dự án."

Tháng Ba năm 1997, Shel Kaphan, người đâ ù tiên được tuyển dụng và là nhà kiế n tạo hệ thố ng căn bản của Amazon.com, được đề bạt là phó chủ tịch kiêm giám đố c 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 â y. Anh có ảnh hưởng rấ t lớn đố i với Jeff." Khi đề cập tới các ý tưởng tiế p thị của Bezos, Kaphan "chính là hình tượng nhặ c nhở Jeff không thể lấ y vải thưa che mặ t khách hàng." Anh thường xuyên gạt đi: "Họ sẽ rấ t ghét điể ù đó! Tiế p thị như vậy là vớ vẩn!"

Gina Meyers gọi Kaphan là "chiế c máy cái đặ ng sau toàn bộ hệ thố ng" và lý do là vì nó đã được tính toán kỹ, đáng tin cậy và rấ t uyển chuyển. "Phải, chúng tôi có lúc cũng nản vì gặp trục trặc, nhưng khi nghĩ lại, những gì anh ấ y 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 giấ y tờ) là 808,9 triệu.

Thật ra có những lúc hệ thố ng xuố ng cấ p rõ. Trang Web xuố ng dố c vào tháng Sáu năm 1997 khi một kỳ bảo trì định kỳ tạo nên vụ trục trặc máy tính, hai lâ n năm 1998, ba lâ n 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 mấ y tiế ng đô ng hô . Tháng Chín năm 1998, nó rớt mạng suố t 10 tiế ng 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 thố ng của Amazon.com nhấ m tới việc không để xảy ra trục trặc trong những ngày đâ u ấ y bởi Kaphan bao giờ cũng yêu câ u phải làm đúng cách. Một số người xem thái độ của anh là "bi quan kỹ thuật."

"Tôi nhớ từng chi tiế t nhỏ hô ì mới khởi nghiệp â y," – Paul Barton-Davis nhớ lại. Khi công ty chuyển vào tòa nhà Ngói Màu, "chúng tôi đột ngột bùng nổ vê cáp mạng, vì lúc đó có ba bố n phòng luô n dây chă ng chịt. Shel nhâ t định đòi dán nhãn lên cả hai đâ u dây. Kiểu công việc â y tôi bỏ ngoài tai. Sự thực, khi chúng tôi gặp sự cố với máy này hay máy kia mới thấ y rấ t dễ vào phòng rút dây mà không mấ t hàng giờ để tìm xem câ n rút dây nào. Mố i ưu tư kỹ thuật của anh là mặt nổi thật sự dành cho công ty, cho thấ y anh bao giờ cũng muố n mọi cái vận hành đúng cách."

## TẠO DỰNG THƯƠNG HIỆU

"Điề `u tố ´i 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 rấ ´t chặt chẽ với những gì bạn có thể mang lại. Điề `u đó quan trọng song đôi khi bị bỏ qua trong điề `u kiện cấ ´u thành."

Với nguồ `n tiê `n mới được đổ vào, Amazon.com sau cùng có thể đứng ra quảng cáo cho mình; đế ´n thời điểm đó, công ty chủ yế ´u dựa vào lố ˙i truyê `n 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 chiế ´n dịch quảng cáo sáng tạo đầ `u tiên. "Chúng tôi

chọn quan niệm là ở Seattle này có 11 người muố nhạ gục Barnes & Noble và Borders," – Bernie Schroeder, người thay mặt Amazon.com làm việc với giám đố c sáng tạo Mahesh Murth, nói. "Song chúng tôi không thể biế n mình thành anh chàng David nhỏ bé chố ng lại gã Goliath khổng lô . Vậy làm thế nào bạn xuấ t hiện trong tư thế của Goliath khổng lô mà không bị xem là thấ t bại như Goliath? Và làm thế nào bạn có thể giương cao lời tuyên bố là Amazon.com 'Hiệu sách lớn nhấ t hành tinh'? Cách duy nhấ t bạn có thể thật sự điề u hành với thương hiệu đã được chứng thực đó là thể hiện điề ugì mà người tiêu dùng có thể hiểu được."

Nê´u Amazon.com – công ty mà hâ`u hê´t mọi người chưa từng nghe tới – đưa ra mục tiêu như thê´, công ty làm thê´ nào để vun đã´p nó? Sau khi bã´t tay vào dự án chừng một tuâ`n, Mahesh Murth bước vào văn phòng của Schroeder và nói: "163 đê` tài hôn nhân. 798 sách vê` ly dị." Đó là sự minh họa thông minh, hùng hô`n cho khả năng tập hợp lớn lao của Amazon.com. Hơn nữa nó mở ra trọn vẹn sự kê´t hợp lôi cuố´n cho một chiế´n 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."

Chiế n dịch quảng cáo tao nhã và vui vẻ gô m những các tít lớn như "16 quyển về mẫu hói đâ u phái nam; 128 quyển về mũ;" "859 quyển về nâ u ăn; 1.985 về ăn kiêng;" và "460 về chủ nghĩa Mác, gô m cả 33 quyển về (diễn viên hài) Groucho." Những quảng cáo hình thức banner mời gọi người trình duyệt: "Nhấ p để vào" Website Amazon.com. USWeb/CKS còn đưa ra các mặt tiê n cửa hàng vệ tinh trên khoảng 600 Website, giúp người truy cập trên một trang về món ăn hay nấ u nướng có thể siêu kế t nổ i với sưu tập sách nấ u ăn của Amazon.com.

Phâ`n lớn quảng cáo dành cho các phương tiện truyề`n thông được chạy trên những â´n phẩm lớn chủ đạo như tờ Wall Street Journal, New York Times Book Review và USA Today, nhã`m vươn tới những người trưởng thành học thức, hiểu biế´t; chỉ một tỷ lệ nhỏ, theo Schroeder, là chi cho quảng cáo trực tuyế´n. Chẳng bao lâu Amazon.com bắ´t đâ`u tiế´n hành những kế´t hợp quảng cáo chiế´n lược với những cơ quan truyề`n thông được quan tâm nhấ´t 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 rã`ng chính Amazon.com mang đế´n bộ sưu tập sách toàn diện nhấ´t trên mang toàn câ`u.

## ĐÊ N GÕ CỦA

Trước sức lỗi cuố n mãnh liệt của Amazon.com, nhấ t định Barnes & Noble sẽ bừng 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 kế t bán sách trực tuyế n của hai nhà bán lẻ khổng lỗ . "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.

Hô`i đó Leonard Riggio, chủ tịch kiêm giám đô´c điê`u hành của Barnes & Noble, người đã xây dựng công ty thành chuỗi 466 cửa hàng, nói với Bezos ră`ng ông ta có ý mua một phâ`n hoặc toàn bộ Amazon.com, theo lời Tom Alberg. "Len Riggio thông minh và thận trọng; một chiế´n binh đường phố´ New York kiểu mẫu," – Alberg nói. Riggio và em trai Stephen, là phó chủ tịch kiêm giám đố´c quản trị B&N, "bắ´t đâ`u gọi cho Jeff. Họ bảo họ muố´n làm điê`u gì đó. Họ không biế´t chắ´c chắ´n là họ muố´n gì. Họ bảo: 'Anh đang làm một công việc tuyệt vời, nhưng dĩ nhiên, chúng tôi sẽ giế´t anh khi khi chúng tôi khởi động trang Web. Song chúng tôi vẫn thích bàn với anh làm chuyện gì đó."

Cuố i mùa thu 1996, anh em Riggio để n 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 tố i trong phim *Không ngủ ở Seattle*.

Alberg nhớ lại là anh em nhà Riggio rấ t tán dương những gì Bezos đã hoàn thành, nhưng họ cũng nhặ c đi nhặ c lại lời tuyên bố: "Chúng tôi sẽ giế t anh" khi ho cho ra những Website của chính ho. Hai anh em bày tỏ sư quan tâm việc cùng nhau hợp tác. Một để nghị là xây dựng một Website riêng biệt, không dính dáng để n Website của Amazon.com – có thể dùng hệ thố ng của Amazon.com và cùng mang thương hiệu Barnes & Noble và Amazon.com. Với Bezos và Alberg, có rấ t nhiệ u vấ n đề gai góc. Website sẽ được gọi là gì? Liệu hai công ty sau cùng có kế t hợp cả hai Website này lại không? Thỏa thuân độc quyề n hay không độc quyề n? Quản tri 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 muố n đâ u tư. Tôi muố n sở hữu 20% của các ban. Tôi chẳng quan tâm giá cả," – Alberg kể. "Tôi không rõ nê u đi vào thương thảo, những lời tuyên bố đó có được giữ đúng không. Nhưng ông ta rấ t thật tình. Họ thực sự quyế t tâm. Tôi không nghĩ họ đề nghị mua 100%, đây có vẻ là cuộc phố i hợp lực lương thì đúng hơn."

Cuộc tiế p 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 ră `ng đó là B&N đã "mới trong tuâ `n qua đàm phán để thâu tóm Amazon.com." Chính Len Riggio phủ nhận tin này, ông còn thêm: "Tôi không thể nói nế u được đề `nghị mình có quan tâm hay không." Ông cũng nói ră `ng B&N "đang dự phóng trở thành người

bán sách số một trên Internet," còn Stephen Riggio nói: "Chúng tôi phải tham gia trận đấ u... Bán sách trực tuyế n sẽ là ngành kinh doanh rấ t lớn."

Ông không đùa.

Phải, bán sách trực tuyế n sẽ là một cái gì thật lớn lao. Cuộc cạnh tranh sẽ rấ t khố c 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 năng nổ như Allbooks4less.com. Bezos biế t muố n trụ vững một doanh nghiệp trực tuyế n 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 thấ ´t bại.

Nicholas Murray Butler

Jeff Bezos thường nói anh muố n biế n Amazon.com thành công ty "đặt trọng tâm nơi khách hàng" lớn nhấ t trong lịch sử. Thậm chí trước khi cho ra Website hô i tháng Sáu năm 1995, anh đã xem dịch vụ khách hàng là ưu tiên số một của công ty, vì anh biế t những lời truyề n miệng tích cực sẽ gây tác động lớn lên nhận thức khách hàng hơn bấ t cứ hình thức quảng cáo trả tiề n nào. (Nói vậy chứ năm 1995 anh đâu trả nổi tiề n quảng cáo). Đây là điề u 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 hài lòng gộp lại. "Hiểu ra tâ m quan trọng của quảng cáo truyề n miệng đã thật sự dẫn đưa chúng tôi trên con đường tập trung vào dịch vụ khách hàng một cách ám ảnh, ép uổng và lễ ch thế ch," — Bezos nói.

Truyề `n miệng trên mạng thậm chí còn có tác dụng mạnh hơn trong thể giới vật chấ t bởi, như Bezos từng nói nhiề `u là `n, trong thể giới thực nế u bạn làm phật lòng 1 khách hàng, anh ta sẽ kể cho năm người bạn; nế u bạn làm mấ t 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 "thiêu cháy" một công ty qua phương tiện của thế 'giới điề `u khiển và các tập đoàn truyề `n thông, và anh không thể thuê nổi đủ người để theo dõi các Website đó và dập tắ 't lửa. Song điề `u anh có thể làm là gây dựng được lòng trung thành vô bờ bế 'n của khách hàng, để khi công ty lâm thế 'bí, sẽ có đủ số khách hàng hài lòng đế 'n ứng cứu. Những khách hàng hạnh phúc sẽ trở nên những tuyên truyề `n viên cho công ty họ thích, và sẽ dùng Internet như chiế 'c siêu điện thoại gởi đi thông điệp và mang đế 'n khách hàng mới.

Ví dụ như hô`i đâ`u năm 1997, tạp chí trực tuyế´n của Microsoft là *Slate* tiế´n hành một thử nghiệm vê` 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 thặ´ng. Nhưng những khách hàng của Amazon.com bao vây tờ *Slate* bặ`ng những nội dung e-mail nóng bỏng bảo vệ Amazon.com chố´ng 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 câ`n phải làm thế´, bởi khách hàng đã làm thay chuyện đó rô`i.

Đừng bao giờ tỏ ra ngây thơ khi đụng đế n 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 đế n khoảnh khắ c mà ai đó đề nghị với họ một dịch vụ tố t hơn.' Chính đó là lý do câu thâ n chú của Amazon.com là 'chúng ta luôn bị ám ảnh vì khách hàng chứ không phải vì đố i thủ của chúng ta. Chúng ta theo dõi đố i thủ cạnh tranh, học từ họ, xem những gì họ đang làm tố t cho khách hàng và sao chép những điề `u đó càng nhiề `u càng tố t. Song chúng ta không bao giờ bị họ ám ảnh." Anh nhấ t định cho ră `ng lý do hàng đầ `u "đă `ng sau sự phát triển và khả năng đương đầ `u 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 số ng với điề u này. Song đây không phải việc nói là xong, mà phải biế t hành động. Tôi nghĩ thế ," – anh mim cười, "như vậy là đi quá xa."

Các khách hàng hôm nay được mang đế n những sản phẩm thông tin về giá cả đa dạng và việc di chuyển từ Website này sang Website khác chỉ qua một cú nhấ p chuột, sự cân bă ng về sức mạnh trong kinh doanh trực tuyế n đã chuyển từ người bán hàng qua người tiêu dùng. "Internet là cơn bão biển khố c liệt," – Bezos nói. "Điề ù duy nhấ t bấ t biể n trong cơn bão đó chính là khách hàng." Bởi vậy anh tin ră ng người bán phải tập trung trở lại vào tâ m quan trọng trong các chiế n dịch của mình. "Cho nên những quyế t định kinh doanh tố i ưu trong thế giới xưa cũ là dành 30% thời gian, năng lượng, sự tập trung và tiế n bạc của bạn vào việc xây dựng kinh nghiệm lớn về khách hàng, và 70% thời gian, năng lượng, sự tập trung và tiế n bạc của bạn vào việc hô hào về nó, hôm nay điể ù đó đã đảo ngược. Hôm nay điể ù tố i thượng phải làm là bỏ ra 70% thời gian, năng lượng, sự tập trung và tiế n 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 ră ng điề u hệ trọng nhấ t đố i với khách hàng là danh mục sách, sự tiện dụng và giá cả.

Bezos hiểu kinh nghiệm dịch vụ khách hàng là một giao tiế p không qua trung gian, tham gia vào từng phương diện của sự tương tác giữa người mua và kẻ bán – lượng thời gian câ `n thiế t để tải trang chủ, tính dễ sử dụng của Website (từ việc tìm kiế m sản phẩm đế n việc đặt hàng), suố t công đoạn từ việc giao đúng sản phẩm đế n tận cửa khách hàng, và những chi tiế t đoạn giữa. Như nhiê `u công ty đã cam kế t thực thi một văn hóa dịch vụ khách hàng,

Amazon.com sẽ làm sao bảo đảm ră ng kinh nghiệm vê khách hàng mang tính tích cực – bấ t chấ p những chi phí phát sinh bấ t ngờ.

Lý do số ng còn của Amazon.com (hoặc bấ t cứ công ty trực tuyế n nào) là mang đế n điể u gì đó trên Internet mà người ta không thể tiế n hành bă ng cách nào khác. Ngay từ đã u triế t lý của Bezos là một nhà bán lẻ trực tuyế n thành công phải thêm đủ "giá trị" để thuyế t phục khách hàng tiế m năng thay đổi các thói quen mua sắ m của họ và thử cách mua mới. Đế xuấ t giá trị "bạn phải xây dựng cho khách hàng là vô cùng lớn," – anh nói, bởi vì "lúc này rấ t cực khi dùng Web," các bộ điể u giải tố c độ chậm, các Website è ạch, đường điện thoại không nố i kế t, trình duyệt rớt mạng. "Cho nên nế u muố n người ta vào dùng Website trong môi trường hôm nay, bạn phải đưa ra những đề n bù lớn cho cái kỹ thuật non trẻ, sơ khai này."

Toàn bộ lượng bù sai cho dịch vụ khách hàng rút xuố ng chỉ còn không hơn gì mấ y Quy luật Vàng. "Jeff không muố n phí phạm thời gian của anh," – cựu nhân viên Gina Meyers nói. "Đó là điề `u anh muố n người ta đố i xử với anh và mong muố n người ta đố i xử với khách hàng của anh. Toàn bộ viễn cảnh là: 'Là một khách hàng, bạn muố n được đố i xử như thể nào?"

Bezos biế t trong cuộc số ng thực, người ta không đế n hiệu sách chỉ vì họ câ n một quyển sách; họ đế n bởi đó là cách thú vị thưởng thức một vài tiế ng đô ng hô vào một chiế u mưa chủ nhật. "Chúng tôi sẽ không bao giờ biế n Amazon.com thành niê m vui và sự hấ p dẫn giố ng như những hiệu sách lớn truyề n thố ng," – Bezos thừa nhận. "Bạn sẽ không thể nào được nghe tiế ng buộc sách, ngửi mùi sách thơm thơm và thưởng thức cố c cà phê sữa đậm đà và tiện nghi trong những chiế c sô-pha êm ái tại Amazon.com. Song chúng tôi hoàn toàn có thể làm những điể u khác khiế n người ta mê mắn và cảm thấ y vui vẻ, hứng thú không kém."

# TRĂI NGHIỆM WEBSITE

Với người dùng trực tuyế n, dĩ nhiên sự trải nghiệm diễn ra tại ngay Website. Đó cũng là nơi khách hàng sẽ tham gia hay rút lui – nế u rút lui họ có thể sẽ không bao giờ quay lại Website của bạn. Trong giai đoạn sơ khai của Web, nhiệ `u nhà bán lẻ đã thành danh chỉ giới hạn nỗ lực của họ vào mấ y cái ki-ô ´t màu mè cung cấ ´p những thông tin căn bản như sản phẩm, số ´ điện thoại, địa điểm, chỉ dẫn vv... Tờ Wall Street Journal số ´ra tháng Sáu năm 1996 gọi Internet "chủ yế ´u là trò nhử mô `i - giật," nơi khách hàng bị dẫn dụ đế ´n với trang Web rô `i được yêu câ `u liên hệ với công ty qua điện thoại hay fax "để có được những món tuyệt vời." Tờ Journal còn thêm ră `ng trang Web "chẳng hơn gì sạp hàng điện tử" và bán lẻ trực tuyế ´n "chỉ mon men ở giai đoạn trung tâm mua sắ ´m."

Ngay cả khi các công ty nhận thức ră `ng họ có thể thực sự bán sản phẩm trực tuyế ´n, hâ `u hế ´t đề `u 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 đố ´c của Amazon.com, tin ră `ng hâ `u hế ´t những công ty trực tuyế ´n này "vẫn nghĩ đế ´n việc bán lẻ theo truyề `n thố ´ng từ lúc khởi nghiệp – đố ´i lập với suy nghĩ: "Làm gì để người ta mua hàng trực tuyế ´n?" Điề `u khiế ´n người ta mua hàng trực tuyế ´n là phải dễ dàng, nhanh và kinh tế ´... Nế ´u bạn nghĩ sẽ giố ´ng như bước vào một cửa hiệu ngắ ´m nghĩa hàng hóa là bạn đã sai ngay từ đầ `u."

Giữa thập niên 1990, nhiê `u công ty nghĩ ră `ng cuố n người ta để n Website của họ là nhét vào đó đủ những thứ hoa lá cành, đẹp đẽ thú vị nhấ t có thể được, mà không hê `thấ y ră `ng hâ `u hế t mọi người đang truy cập với tố c độ rùa bò 9,600bits/giây và 14.4 kilobits/giây và không muố n chờ để tải tấ t cả những thứ diêm dúa ấ y. Ngược lại, Amazon.com biế t chìa khóa thu hút người dùng là sự tiên nghi khi đặt hàng một quyển sách trực tuyế n so với việc lái xe

để n hiệu sách mà mua. "Tôi số ng được là nhờ lý luận là ở cuố i thế kỷ hai mươi nguồ n năng lượng hiế m nhấ t là thời gian," – Bezos nói. "Nế u giúp người ta tiế t kiệm tiế n bạc và thời gian người ta sẽ rấ t thích."

Bezos hiểu Website của Amazon.com trong nhận thức của khách hàng không phải là những chấ m điểm ảnh sắ p xế p trên màn hình trang chủ, nhưng là chính những trải nghiệm khách hàng trải qua. Website của Amazon.com ban đã u hơi vụng về chật chội, nhưng rồ i nó thay đổi mỗi ngày để khích lệ người ta quay lại. Trong hai năm đã u, trang Web giữ nguyên hình thức để lúc nào cũng nhanh và hiệu quả. (Hai năm sau khi ra mắ t, băng thông tăng rộng giúp trang Web có thêm nhiệ u hình ảnh bắ t mắ t cũng như lướt dễ dàng hơn).

Dạo mùa hè năm 1996, khi khách hàng vào trang Amazon.com, được tạo ra gô `m toàn chữ là chữ, tải xuố 'ng nhanh và người dùng được chào đón bă `ng các câu: "Chào mừng để 'n 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, mổ não và Đông Nam Á; sách cấ 'm và dâ `u nhiệt đới; melatonin và TCP/IP; Đâ `u tư trên Internet, du lịch kinh doanh; tấ 't cả chiế 't khấ 'u 30%!" (Sao mà lă 'm dâ 'u cảm đế 'n thế '!) Hai cái bìa được phô ra là *Kinh Doanh Đều* ("những ngân hàng toàn câ `u 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 tuyế 'n.

Khách có thể dùng bộ máy tìm kiế m hiệu quả để săn những quyển sách đặc biệt, đề tài, hay tác giả hoặc duyệt qua kho thông tin hô i â y gô m 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 quyế t định câ n nhấ n mạnh sách nào. Với những biên tập viên này, công ty cho người dùng biế t họ sẽ nhận được những phản hô i giố ng hệt những gì họ có thể

tìm thấ y trong những hiệu sách nhỏ độc lập. "Nế u bạn bỏ nhiề u thời gian trên Website, tôi hy vọng bạn cảm nhận sự kỳ lạ, độc lập, tiế ng nói học thức và trên hế t bạn được tương tác với mọi người và đây là những người quan tâm những điề u này, không phải những người đang cố bán những thứ ấ y cho bạn. Câu thấ n chú của tôi bao giờ cũng là: "Bố i cảnh toàn hảo cho một quyế t định mua sắ m," – biên tập viên điề u hành Rick Ayre nói.

"Người ta không mua sách chỉ vì họ câ n một quyển sách," -Bezos nhận xét. "Có bao nhiều yế u tố câ u may trong đó và chúng tôi cố nă m bă t lâ y chúng." Một phâ n của sự câ u may là "sự phô diễn" trên trang nhấ t của Website, nơi nhấ n manh những sách mới ra, những gì đặc biệt và đệ nghi tặng quà. Những khách hàng biế t chặ c mình câ n quyển sách nào chỉ dùng phương tiện tìm kiế m để n ngay khu vực riêng: kinh doanh, máy tính, làm vườn vv... nơi họ gặp những lời giới thiệu của các chuyên gia vê dê tài này. Nhiê u quyển sách còn gô m cả lời giới thiệu của nhà xuấ t bản, cũng như những bài điểm sách của các biên tập viên Amazon.com và những người có thẩm quyề `n như mục Book Review trên New York Times hay câu lac bô sách của Oprah Winfrey. Còn có những "cuộc phỏng vấ n tư cung cấ p" 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 tiế ng nhấ t gô m cả Bill Gates (Con đường phía trước) tham gia các cuộc phỏng vấ n hỏi – trả lời do các biên tập viên Amazon.com tiê n hành.

Khách hàng được mời tham gia mục "Nhấ p chuột và 'Viế t bài điểm sách này của chính bạn." Lý do để làm điể `u đó là tạo cảm giác "cộng đô `ng"; một lý do cấ p thiế t hơn là Website Amazon.com dành tấ t cả những khoảng trắ ng để điể `n vào này như là cách cấ `n thiế t tăng thêm nội dung. Qua việc khách hàng tự viế t những bài điểm sách của riêng họ – tích cực hay tiêu cực – Amazon.com có thể

khơi dậy một số đố i thoại thông minh cũng như thêm nội dung (mà Amazon.com không phải trả tiế n) vào các trang lẽ ra bỏ trố ng. (Công ty trao các giải thưởng bă ng tiế n cho những bài điểm sách hay nhấ t của khách hàng).

David Siegel, tác giả quyển *Tương lai hóa doanh nghiệp: Chiế n lược kinh doanh trong thời đại khách hàng điện tử*, và là người tiên phong thiế t kế Web, mô tả Internet năm 1995 "phản văn hóa hoàn toàn." Nó là món đô chơi rấ t vui, rấ t vật lý. Nó là những trường đại học, là các sinh viên. Trẻ trung sôi động. Phá vỡ luật lệ. Nhã m chố ng lại điề u 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."

Triế t lý tương tác của Amazon.com về `những bài điểm sách của khách hàng là "Hãy tâ ´n công các ý tưởng, chứ không phải con người," – Glenn Fleishman, giám đô ´c vựng 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 phỉ báng điề `u gì không nhã `m vào quyển sách đề `u bị dỡ bỏ. "Chúng tôi không muố ´n 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 câ `u dỡ bỏ vì nội dung," – Fleishman nói.

Maire Masco, giám đố c dịch vụ khách hàng, nhớ lại cuộc tranh cãi nảy lửa vê một bài viế t "cây nhà lá vườn" vê cuố n Chiế n binh vũ trụ của Robert Heinlein. Nhà điểm sách của Amazon.com kế t tội quyển sách kỳ thị phụ nữ và ủng hộ việc đánh đập trẻ em. Nhà điểm sách "đã không nhìn với quan điểm tiểu thuyế t 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 đố ng e-mail và những bài phản hô ì được đưa lên mạng. Tôi không đế m nữa sau khi đưa lên 300 bài của độc giả nguyê n rủa bài điểm sách đó."

Khi các nhà xuấ t bản và tác giả hỏi Bezos vì sao Amazon.com đưa ra cả những bài tiêu cực, anh biện hộ bă ng cách tuyên bố Amazon.com "tiế p cận một cách khác, về việc cố gặ ng bám mọi quyển sách. Chúng tôi muố n mọi quyển sách đề u có mặt – hay, dở và cả những quyển tệ nữa. Khi làm điề u đó, bạn thực sự có trách nhiệm nế u bạn muố n môi trường mua bán thực sự có ích cho chính việc mua bán – hãy để sự thật tự lên tiế ng. Chúng tôi muố n các bài điểm sách của khách hàng phát triển theo hướng đó.

Song những bài viế t "dân sự" này đôi khi gây bao ngộ nhận. Tháng Sáu năm 1999, tờ *Los Angeles Time* tường thuật ră `ng Website của Amazon.com đưa lên một bài phê bình tiêu cực vê `quyển sách viế t về `kế hoạch kinh doanh trên Internet của Lynn Manning Ross. Bài viế t chạy tít lớn "Quyển sách ngu ngố c... 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 phiê `n cả tuâ `n trước khi Amazon.com phát hiện và xóa bài này. Phải mấ t rấ ´t lâu mới giải quyế ´t được vấ ´n đề ` vì lúc đó hệ thố ´ng không đủ linh hoạt.

Sự nặc danh là một phâ`n của các bài viế t khiế n nhiê`u tác giả và nhà xuấ t bản không thích vì nó khiế n người ta dễ phá ngâ`m và phỉ báng công trình của người khác một cách công khai dễ nhận biế t. "Nay chúng ta đã có cộng đô ng này và phương pháp luận để đóng góp cho cộng đô ng đó, vấ n 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 nhiê u người viế t sách về máy tính và Internet. "Chẳng hạn một phâ n mê m thông tin quan trọng đang trong giai đoạn quyế t định trong kinh doanh, làm thế nào bạn ngăn được người ta bóp méo nó vì lợi ích riêng của họ? Điề u đó sẽ trở thành vấ n đề vì nế u dưới tay tôi là ban nhân viên 12 người, và tôi nói: "Tôi chỉ muố n các bạn tập trung vào

Amazon.com và viế t những bài điểm sách nói tố t cho khách hàng của chúng ta, thế là sách của họ bán chạy, chỉ số uy tín tăng, thêm tiế n ứng trước, cơ hội in sách nhiế u hơn v.v... Đánh lừa hệ thố ng chẳng tố n kém bao nhiều. Tôi không bao giờ làm điể u đó, song tôi không chắ c ai cũng trung thực như vậy. Một số người có sách được điểm [trên Amazon.com] mà sách thì vẫn chưa xuấ t 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 gô `m cả địa chỉ e-mail của tác giả) và xác định thông tin với nhà xuấ 't bản. Thỉnh thoảng lọt lưới những bài "ma." Một là `n, "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 truyệ `n hình ngặ n và một phim truyện dài chỉ trong một năm."

Các đố i thủ cạnh tranh hàng đâ ù 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 tuyế n 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 kiế m và cung cấ p 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 tuyế n về sách. Website khôn ngoan còn tặng sách (sau khi mua một số lượng nhấ t định nào đó) và một phòng "chat" cho độc giả và các tác giả khách mời. Một dịch vụ được gọi là Lyric cung cấ p những file âm thanh tường thuật trực tiế p về tác giả hoặc đọc từ chính tác phẩm của họ hay được phỏng vấ n. Book Stacks xuấ t bản một tạp chí tên gọi *Góc nấ u ăn* gồ m thông tin về nấ u ăn và sách nấ u ăn. Trang Web cũng đưa ra những bài trích, mục lục, và tóm tấ t của những sách

được quảng bá. Bezos biế t để cạnh tranh anh phải ít nhấ t bă ng – nế u không vượt trội – những "chiêu" đó.

# DANH MỤC SÁCH

Ngày đâ`u đê´n 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 thấ´y hai máy tính cá nhân 486 PCs cùng một nhân viên, và được cho biế´t: "Đây là bộ phận đặt hàng, và cô phụ trách nó."

Học hỏi rấ t nhanh, cô đưa bộ phận này từ đặt hàng 100 quyển/ngày hô ì tháng Sáu lên 5.000 quyển/ngày vào tháng Mười Hai. Cô giúp tạo quan hệ với các nhà phân phố i nhã m có được những thỏa thuận tố t hơn và giao hàng hiệu quả hơn. "Việc chuyển hàng gặp nhiê `u nhâ `m lẫn và sự cố , mà chúng tôi lại chẳng có thỏa thuận bă `ng văn bản nào," – Brown nói. "Chúng tôi câ `n người quản lý chấ t lượng việc chuyển hàng." Rắ c rố i thêm là Amazon không hê `có bộ phận nhận hàng trả lại. Nhiê `u quyển sách gửi trả chấ t đố ´ng trên giá rấ ´t vô lý hoặc không có nguyên do. Công ty thường mấ ´t dấ ´u những sách gởi trả cho người bán, và "đế ´n cuố ´i ngày, bạn hâ `u như phải gạch tên chúng đi."

Dịch vụ khách hàng "là tâm điểm những gì tôi muố nhoàn thành," – Brown nói. "Chúng tôi đang cố rút ngắ n thời gian từ lúc khách đặt hàng để n lúc khách nhận hàng. Đó là điể `u chúng tôi nhấ n mạnh. Nhờ đó đo lường được năng suấ t." Mùa hè đó công ty bắ t đâ `u phát triển những mố i quan hệ cấ p thiế t với các nhà phân phố i sách lớn – Ingram và Baker & Taylor – cũng như các nhà xuấ t bản lớn nhỏ, nhă `m cải thiện dịch vụ.

Thoạt đâ`u, thời gian vận chuyển là bố n ngày cho những sách nhà phân phố i đã có trong kho, nhưng Amazon.com cố cấ t ngắ n

xuố ng còn 24 giờ. (Bezos biế t khách hàng sẽ ngâ n ngại đặt hàng nế u họ không rõ phải mấ t bao lâu mới nhận được sách). "Có nhiệ u thứ câ n că t bỏ để đi nhanh hơn. Mặc cho việc phải đi đi lại lại trong nhà kho, sơ đô vật lý trong nhà kho có thể cải thiện tố c độ và tính hiệu quả của công việc," – Brown nói. Lúc đó, tấ t cả sách được gói bă ng tay và công ty chưa có máy quét mã vạch, cho nên tấ t cả các sách chuẩn ISBN được đưa vào hệ thố ng. Hâ u hế t hàng được chuyển bă ng 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 điể `u kiện sơ khai đó, công ty vẫn nhấ ´n mạnh ră `ng "sản phẩm đế ´n với khách hàng phải hoàn hảo và được gởi 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 giấ ´y giá 4,99 USD chẳng khác nào với đơn hàng là nguyên bộ *Bách khoa toàn thư thể ´ 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 chứng tỏ Amazon gói kỹ như thế ´ nào. Cho nên bạn cứ lấ ´y một cuố ´n, gói lại, ném nó qua sàn nhà rô `i tháo ra. Quyển sách hoàn toàn nguyên vẹn."

Scott Lipsky, phó giám đố c phát triển kinh doanh, và Glenn Fleishman, giám đố c vựng tập, cùng làm công việc phát triển quan hệ với các nhà xuấ t bản lớn nhỏ. Họ nghĩ ra một cách bán nhiề ù sách hơn là lấ y được thêm thông tin về các tựa sách từ nhà xuấ t bản. Fleishman giúp các nhà xuấ t bản nhỏ hơn lấ y thông tin của họ trong các vựng tập từ nhiề ù nguồ n, gồ m cả các nhà phân phố i. "Ngoài trang chủ, mọi thứ tại hấ ù hế t các hiệu sách trực tuyế n dường như giố ng nhau," – Fleishman nói. "Sự khác biệt chính có tính quyế t định có lẽ là việc giảm giá hoặc lượng thông tin bạn có," chẳng hạn mục lục, đoạn trích và những thông tin tiế p thị khác. "Tôi nói với các nhà xuấ t bản ră ng họ càng cho tôi nhiề ù thông tin về

các tựa sách, họ càng cạnh tranh hiệu quả với nhà xuấ t bản lớn hơn. (Nhấ t là với những tác phẩm không phải tiểu thuyế t). Quan điểm tôi muố n truyề n đạt là chúng tôi sẽ giúp bán nhiệ u 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 xuấ t bản Harper Collins hay một tác giả tự xuấ t bản mỗi tháng chỉ bán được một bản cho mỗi tựa."

# CÁC NHÀ XU´T BẢN ĐỘC LẬP

Tháng Ba năm 1998, Amazon.com mời các nhà xuấ t bản nhỏ, độc lập — những người thường bị các kênh phân phố i truyề n thố ng sập cửa — tham gia miễn phí Chương trình Sự Thuận lợi của các Nhà Xuấ t bản, là chương trình cho các nhà xuấ t bản đó quyề n bình đẳng xuấ t hiện trên Website như bấ t cứ nhà xuấ t bản lớn nào. Amazon.com sẽ lưu năm bản trong kho của một cuố n sách ký gởi và sẽ đặt hàng lại khi bán hế t. Chương trình này rút ngắ n sự chờ đợi cho khách hàng đang cố đặt những quyển khó tìm, bởi sách của các nhà xuấ t bản có tham gia sẽ được nâng cấ p trên Website Amazon.com để "thường vận chuyển trong 24 giờ," thay vì thông thường là bố n tới sáu tuấ n phân loại giao hàng cho những tựa sách đã được đặt hàng đặc biệt. Amazon.com cũng quét miễn phí bìa cuố n sách, gồ m cả trang chi tiế t của tựa sách và thêm chi tiế t miêu tả, trích đoạn, mục lục, và những lời nhận định về tác giả và nhà xuấ t bản.

Theo cách này, Internet cung cấ p kệ sách trung bày vô tận, để các quyển sách không được các hiệu sách truyề n thố ng phân phố i vẫn được giao dịch buôn bán với cử tọa toàn thế giới. Một tác giả/nhà xuấ t bản được lợi trong chương trình này là Christina Crawford, tác giả của quyển sách bestseller năm 1978 là Mẹ thân yêu viế t về mẹ bà, nữ diễn viên điện ảnh nổi tiế ng Joan Crawford. Christina Crawford tự xuấ t bản ấ n bản kỷ niệm lầ n thứ 20 của quyển sách

qua chính công ty của bà là Seven Hills Press, và bán hâ `u như độc quyê `n qua Amazon.com. "Rấ ´t dân chủ và quân bình đúng nghĩa," – Crawford nói. "Amazon.com sẽ lấ ´y một tựa duy nhấ ´t [từ một nhà xuấ ´t bản]. Riêng điê `u đó đã tạo hiện tượng ngâ `m [giữa các tác giả tư xuấ ´t bản] của Amazon.com vì nó bấ ´t ngờ đáp ứng nhu câ `u mà không ai nhă ´c đế ´n. Nó khiế ´n việc phân phố ´i toàn câ `u diễn ra chỉ qua cú nhấ ´p chuột và tấ ´m thẻ tín dụng. Amazon.com đặt hàng tôi từng thùng một. Đơn giản tôi chỉ gởi đế ´n một trong những nhà kho của họ khi họ xác định qua con số ´ đặt mua trên thùng. Tôi trả tiê `n chuyên chỏ." Từ khi Amazon.com đặt mua một quyển sách từ Crawford mỗi khi họ nhận một đơn đặt hàng, "hâ `u như không có chuyện trả hàng. Và không giố ´ng các nhà xuấ ´t bản mỗi sáu tháng mới trả tiê `n cho tác giả, Amazon.com trả tiê `n cho tôi mỗi 30 ngày."

## THAY ĐỔI MÔ HÌNH KINH DOANH

Khi đơn đặt hàng chẳ `ng chịt ngoạn mục trên bảng, rõ ràng để cung ứng trọn ven dịch vụ khách hàng theo kế hoạch của Bezos, Amazon.com câ `n 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 đâ `u, đã tiêu vong. Dana Brown tuyển những quyển sách nên được lưu kho số ´nhiê `u để có thể giao ngay khỏi cửa. Ban đâ `u chỉ giới hạn 10 đâ `u 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 nhiê `u," – Brown nói. Chẳng bao lâu cô đặt hàng từ 100 bản lên đế ´n 10.000 bản, và "chúng tôi tranh luận làm sao xoay sở với 10.000 sách trong một nhà kho không hê `chuẩn bị cho chúng? Bỏ chúng vào đâu? Câu trả lời: ở khắ ´p nơi."

Chẳng bao lâu sau, tấ t cả nhân sự chủ chố t làm việc gâ n như suố t ngày – điệ u khác thường đố i 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 để n 18 giờ mỗi ngày, có khi hơn. "Tôi dùng để n hai máy

nhă n tin hoạt động liên tục," – cô kể. "Jeff luôn có mặt. Tôi chưa bao giờ thấ y anh về nhà."

Gina Meyers mô tả hai năm của cô tại Amazon.com là "đang trên phi thuyê `n chỉ biế ´t bám chặt để số ´ng còn. Ban đâ `u cũng vui, nhưng vê `sau thật khô ´n khổ."

"Tôi không nghĩ ai đó có thể đoán trước được tấ t cả những khó khăn phức tạp" để làm sao chuyển sách thật nhanh," – Laurel Canan quản lý nhà kho nói. "Làm đế n đâu gỡ đế n đấ y." Hoặc như một cựu nhân viên của Amazon.com nói: "Quan điểm là bạn có thể làm việc lâu dài, khó khăn và năng suấ t. Tại Amazon không có chuyện nửa vời."

Hô i còn mới mẻ đó, Amazon.com không phải bao giờ cũng hớt tay trên những quyển bestsellers từ các nhà xuấ t bản. "Bao giờ cũng hế t sức phiế n lòng khi người ta viế t mail cho hay là họ nhìn thấ y quyển tiểu thuyế t mới nhấ t của Tom Clancy tại Borders và muố n biế t tại sao họ chưa nhận một bản từ Amazon," – Maire Masco nói.

Khách hàng không muố n chờ quá hai ngày mới nhận được quyển sách bán chạy mà họ biế t là có thể tìm được trên kệ bấ t 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 để n khách hàng ngay khi có đơn đặt hàng. Nó chứa đủ số bản sách của các cuố n bestseller để nhanh chóng đáp ứng các đơn đặt hàng đó. Bezos thuyế t phục hai nhà phân phố i lớn là Ingram Books và Baker & Taylor chuyển sách đế n Amazon.com theo yêu cầ u làm sao để anh giảm phí tổn kiểm và lưu kho. Chẳng bao lâu công ty kiểm kê 200.000 quyển bán chạy nhấ t trong kho ở Seattle và sau đó trong một nhà kho khác tại Wilmington, Delaware. Họ tiế p nhận 200.000 đế n 400.000 sách bán chạy nhấ t từ một hệ thố ng của quãng một tá các nhà bán sỉ và rồ ì từ 400.000 đế n 1,5 triệu

trực tiế p từ 20.000 nhà xuấ t bản khác nhau. Ingram và Baker & Taylor chuyển hấ ù hế t đơn đặt hàng trong ngày mà họ nhận được, với hấ ù hế t mọi chuyế n hàng giao trong vòng 24 để n 48 giờ. Nhưng đố i với dịch vụ đó, khách hàng phải trả thêm chi phí theo bán sỉ là từ 10 để n 20% cao hơn so với giá họ trả nế u mua sách trực tiế p từ nhà xuấ t bản. Amazon.com cộng thêm chi phí đóng gói và giao chuyển cho khách hàng.

Vì giảm giá là một phâ`n không thể thiế u trong ý tưởng về một "đề xuấ tgiá trị," Amazon.com că t giảm giá bán lẻ trên hâ`u hế t các tựa sách này. Anh vẫn thường nói thật là sai lâ`m lớn nế u không chiế t khẩ u 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 "cáng đáng" nổi khoản giảm giá bởi tổng chi phí của nó (bao gồ m tiề n mặt bă ng và số lượng nhân viên) chỉ bă ng khoảng một nửa tổng chi phí của các siêu thị sách. Trong các năm 1996–1997, Bezos tuyên bố ră ng Amazon.com doanh thu hơn 300.000 USD một năm trên mỗi nhân viên, so với các hiệu sách truyề n thổ ng 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 thố ng cũng như qui trình đâu vào đó," – Gina Meyers nói. "Bạn phải sẵn sàng cho doanh nghiệp tăng gấ p 10 lâ n trong hai tháng. Bạn phải đẩy mạnh mọi qui trình đế n cực điểm. Chúng tôi tự hỏi: "Điề ù gì sẽ trực trặc? Bạn phải biế t [cái gì đó] sắ p hỏng hóc trước khi phát hiện ra, để bạn có sẵn giải pháp đúng lúc trước khi nó hỏng hóc." Nhò cơ sở hạ tâ ng mà Kaphan và Barton-Davis đã xây dựng, công ty tiế p tực giải quyế t được các vấ n đề hậu câ n và các đơn đặt hàng ngày càng tăng mà chỉ thình thoảng gặp sự cố nhỏ trong hệ thố ng. "Có những lúc tôi về nhà và nghĩ: 'Ôi trời, làm sao chúng tôi làm được điề ù đó?' Không nhẩm được số thương vụ mà chúng tôi thực hiện được trên hệ thố ng vố n là 'cây nhà lá vườn' chỉ

qua một đêm bởi những người không phải là chuyên gia phân phố i hay đặt hàng. Thật không thể tưởng tượng nổi," – Meyers nói.

Đơn đặt hàng tăng phi mã, công ty đặt thêm hai hệ thố ng Digital Alpha Server 2000 công suấ t lớn (hô ì đó được xem là các máy chủ tố t nhấ t) với bộ vi xử lý 64bit trong cấ u hình đa xử lý đố i xứng với bộ nhớ ảo là một gigabyte có thể lưu trữ tới ba triệu tựa sách. Các Digital Alpha Servers cho thấ y: "Đây không phải là thứ tạm thời cho xong việc," – Meyers nói. "Chúng tôi sắ p đặt mọi thứ để trở thành công ty phục vụ khách hàng tố t nhấ t và chúng tôi bảo đảm mọi cái bắ t nhịp với tố c độ phản hô ì đó."

Nê `n tảng của phâ `n mê `m là kho dữ liệu Oracle vố ´n được xem là hệ thố ´ng tố ´t và mạnh mẽ nhấ ´t trên thị trường. Chỉ qua con số giao dịch tức thì, Amazon có lẽ là người dùng có cường độ lớn nhấ ´t của sản phẩm Oracle trong số ´ các nhà bán lẻ trực tuyế ´n. Bezos cho hay số ´ tiê `n lớn công ty đâ `u tư cho phát triển phâ `n mê `m được chi vào cơ sở hậu câ `n văn phòng sân sau, gô `m cả quy trình đặt hàng.

# QUI TRÌNH ĐẶT HÀNG

"Điề ù cố t lõi của việc nă m được toàn bộ trải nghiệm của khách hàng là sự nhận thức đúng những gì khiế n khách hàng e sợ," — Patricia Seybold viế t trên Customers.com. "Bạn câ n giải quyế t cảm giác bứt rứt không giải thích được mà khách hàng trải qua khi họ không biế t chính xác những gì đang diễn ra." Website Amazon.com tiế n "một bước dài trong việc làm nhẹ đi nỗi e ngại không nói ra của khách hàng."

Bezos và Amazon.com tiế p cận một cách hệ thố ng từng bước trong quá trình mua một quyển sách của nó trên Website. Công ty được xem là nhà bán lẻ đâ ù 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 thấ y dễ chịu thoải mái và bớt e ngại hay bố i rố i vê 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 tiề n theo ý bạn (thẻ tín dụng, chi phiế u hay phiế u gởi tiề n qua bưu điện)?
- 3. Đây có phải là lâ n đâ u tiên bạn đặt hàng từ Amazon.com Books? (Nế u là khách hàng quay lại, hãy gõ khẩu lệnh vào đây).
- 4. Đơn hàng là quà tặng? (Nế u không, bạn có thể qua thẳng bước 5; nế u có, Amazon.com đưa ra một số hình thức gói quà, chi phí là 2 USD mỗi đơn hàng).
- 5. Nhấ p nút này để tiế p 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 nhấ p chuột, việc mua hàng đã hoàn thành).

Trên Website Amazon.com, khách hàng mua bă `ng cách chọn một quyển sách và bỏ vào giỏ mua hàng ảo. Bấ ´t cứ lúc nào trong quá trình mua, khách hàng có thể thay đổi – thêm vào hay bỏ đi – theo ý họ. Nế ´u người này ngừng giao dịch và ra khỏi Website, khi quay lại trang Web, giỏ mua hàng – với tấ ´t cả các sách đã chọn trước đó – vẫn còn đó chờ bước kế ´ tiế ´p. Khách hàng mua hàng từ Amazon.com có file lưu, gô `m cả thông tin thích đáng – tên, địa chỉ e-mail, địa chỉ giao hàng, số ´ thẻ tín dụng vv... Nế ´u thông tin đó không thay đổi, người dùng nhấ ´p vào nút "mua" và thế ´ là xong. Thay đổi vê ` địa chỉ giao hàng có thể thêm vào lý lịch và lâ `n tới nế ´u

khách đặt hàng, người này sẽ chọn địa chỉ giao hàng trong file lưu tại Amazon.com của mình. Nế u hàng mua dùng tặng ai, khách hàng có thể viế t tấ m thẻ và chọn một trong nhiệ u cách gói. Bước sau cùng là xác định những quyển sách nào đã đặt mua, tổng số tiế n mua, địa chỉ giao hàng và phương thức giao (UPS, Bưu điện Mỹ). Mãi đế n năm 1999, là một trong 10 Website được thăm nhiê u nhấ t trên Internet, Amazon.com là Website duy nhấ t đưa ra trang chủ có đường nổ i với "chính sách chuyển hàng," nơi có một biểu đô giải thích việc chi phí giao hàng và bảo quản. Chi phí giao hàng cũng được nêu tại bước cuố i cùng của qui trình đăng ký và mua hàng. Thêm nữa, Amazon.com còn cho khách hàng xem lại lịch sử mua sắ m của họ, theo dõi các đơn đặt hàng và đặc chế về mặt cá nhân hâ u như mọi khía canh 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 bà `ng tên ("Xin chào, Robert Spector!") và được Amazon.com giới thiệu vài tựa sách, dựa trên lâ `n mua trước. "Tôi muô ´n đưa ngành bán sách trực tuyế ´n," – Bezos nói, "quay trở lại cái thời của những người bán sách nhỏ, người biế ´t bạn rấ ´t rõ và sẽ nói những điệ `u đại loại như: 'Tôi biế ´t bạn thích John Irving và bạn biế ´t không, đây là tác giả mới, tôi nghĩ ông ta rấ ´t giố ´ng John Irving."

Trung tâm Giới thiệu chứa một danh sách chi tiế t hơn về những tựa sách thích đáng. Tính cá nhân hóa này là một phâ n của triế t lý Amazon về "đặc chế hóa đại trà" cho phép áp dụng kinh nghiệm nhã m phục vụ khẩu vị cá nhân của khách hàng, thói quen mua sấ m và thái độ khi trình duyệt. Qua việc dùng phâ n mề m tiên tiế n phục vụ quan hệ, Amazon.com là nhà bán lẻ trực tuyế n đâ u tiên đưa lên một bức thư liệt kê những tựa sách khác – hoặc có cùng đề tài hoặc viế t bởi cùng một tác giả – đã được mua bởi những độc giả khác là người mua quyển sách bạn vừa chọn. Dùng tiế t mục

"Bookmatcher," Amazon.com yêu câ`u khách hàng xê´p hạng 10 quyển sách, giúp công ty nă´m được thêm thông tin vê`ý tham khảo của độc giả, điê`u rõ ràng sẽ giúp công ty đê` xuâ´t những sách khác khách hàng có thể quan tâm.

Thời điểm Amazon.com rẽ ra kinh doanh thêm những sản phẩm khác, hệ thố ng đề xuấ t của nó đã trở nên tinh vi hơn. Tiế t mục "Đề xuấ t tức thì," dựa trên các cuộc mua sắ m trước đó, có chiế c nút được gọi là "người kế t nổ i tâm trạng" cho phép người dùng nhấ p chuột lên các thể loại như "cảm xúc đè nén" "khiêu vũ" và "tiệc tùng." Nế u bạn nhấ p vào "cảm xúc đè nén" bạn sẽ tìm thấ y "thấ t tình" và "không ngừng mưa" (Rấ t phổ biế n ở Seattle). Tháng Năm năm 1999, tờ *Interactive Week* tường thuật ră ng Amazon.com được xế p hạng số một nhờ hệ thố ng đề xuấ t này: "Điề u đáng ghi nhận về hệ thố ng này là nó thậm chí đề xuấ t 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 tuyế n đâ `u tiên làm điê `u này). Sau khi Amazon.com chuyển hàng, công ty gửi một thư điện tử thông báo khác. Nế ´u sản phẩm nào chưa có, Amazon.com sẽ cho biế ´t những gì đã được chuyển và những gì còn phải đặt hàng. Các khách hàng thường xuyên thường được nâng cấ ´p ưu tiên trong giao chuyển hàng.

Cuố i 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 nhấ p 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 tấ t cả những giao dịch 1–

Click. Sau khi mua hàng, người khách nhấ n phím 1–Click và hoàn tấ t việc mua hàng. 1–Click cho người dùng thêm hoặc bổ sung lý lịch mua hàng và được dịp xem lại hô sơ lưu của mỗi lâ n mua.

"Khi chúng tôi áp dụng cho nhóm tập trung và thử nghiệm tiế t mục mới này trước khi cho ra mặ t, vấ n đề hóc búa nhấ t là mọi người không nghĩ mình đã đặt hàng xong" – Bezos nói. "Cho nên chúng tôi phải thay đổi phâ n văn bản chung quanh việc này bă ng 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 tuyế n 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 kiên Barnesandnoble.com, cáo buộc chi nhánh bán sách trên Internet của Barnes & Noble là sao chép không hợp pháp hệ thố ng kiểm soát dạng sở hữu công nghiệp của Amazon.com khi cho ra hệ thô ng B&N's Express Lane 1-click. Dù Amazon.com bắ t đâ u dùng kỹ thuật 1-Click vào tháng Chín năm 1997, mãi để n ngày 28 tháng Chín năm 1999 mới nhận được bà ng sáng chế. Barnessandnoble.com đã dùng Express Lane từ đâ u năm 1998. Đế n tháng Mười Hai, thẩm phán liên bang quận tại Seattle là Marsha J. Pechman phán quyế t sơ thẩm cấ m Barnesandnoble.com không được dùng phương thức đặt hàng Express Lane 1-click trong khi chò tranh tụng vi phạm sở hữu trí tuệ. B&N chuyển qua hệ thố ng tên là Express Checkout, nhưng sẽ chố ng lại phán quyế t và cho biế t trong một thông báo lời giới thiệu, các bài báo và các cuộc

Để làm lă ng nỗi e ngại bị xâm phạm sự riêng tư nơi khách hàng, công ty niêm yế t "Nghị quyế t về Quyê n Amazon.com":

phỏng vấ n, tấ t cả để phục vụ riêng cho khẩu vị khách hàng, từ kỹ

nghệ điện cho để n tôn giáo phương Đông.

1. Không ràng buộc: Dịch vụ Eyes & Editors Personal Notification cung cấ p 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 bấ t cứ lúc nào.
- 3. Riêng tư: Chúng tôi không bán hay cho thuê thông tin về khách hàng. Nế u bạn muố n bảo đảm ră ng chúng tôi không bao giờ bán hay cho thuê thông tin của bạn cho bên thứ ba, chỉ câ n gởi một e-mail tră ng cho never@Amazon.com

Khoảng năm 1998, Bezos đã thôi không gọi doanh nghiệp Amazon.com là "thương vụ điện tử" và bắ t đâ `u 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 gô `m rấ t nhiê `u thứ vê `thái độ, hành vi khách hàng trực tuyế ´n," — anh nói với cử tọa tại trường Lake Forest College. Bezos giải thích ră `ng người ta biế ´t nhiê `u vê `thái độ khách hàng trong thế ´ giới thực tế ´, mà ít hiểu vê `thái độ khách hàng trong thế ´ giới trực tuyế ´n 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 tiế ´n 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 ră ng mục tiêu của Amazon.com là "làm nổi bật qui trình khám phá," Bezos nói ră ng anh tin Amazon.com có thể sử dụng công nghệ tiên tiế n 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 phâ`n mê`m, Amazon.com "là một công ty rấ´t chú trọng công nghệ," – Bezos nói. "Tôi thực sự cho ră`ng vê` nhiê`u mặt chúng tôi là một công ty sáng tạo Trí thông minh Nhân tạo." Mấ´y năm gâ`n đây, để giúp người ta khám phá các sản phẩm trực tuyế´n, Amazon.com bấ´t đâ`u 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 mố i quan tâm và là người trước đây đã mua cùng một quyển sách như bạn – và rô i đang đi tìm những quyển sách mà nhóm khách hàng đó đã mua mà bạn không mua (ít nhấ t 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 điề `u này trừ khi bạn ngô `i ngay cạnh ai đó và nhận ra phiên bản Amazon.com của họ hơi khác của bạn. Đây là điề `u mà chúng tôi muố ´n được làm mãi mãi," – Bezos nói. "Chúng tôi chẳng câ `n cái cửa hàng tâ `m tâ `m cho khách hàng trung bình. Mục tiêu là tạo cửa hiệu hoàn hảo cho tấ ´t cả mọi người."

### CHƯƠNG TRÌNH LIÊN ĐỚI

Giữa năm 1996 một khách hàng của Amazon.com yêu câ u công ty cho phép nổ i kế t những mục giới thiệu sách trên Website của cô với Amazon.com. Công ty nhanh chóng đô ng ý. Với lời yêu câ u vô tư đó, Amazon.com triển khai ý tưởng tổ chức một mạng lưới liên đới nhă m giúp họ bán sách và, trong quá trình đó, tạo ra những cộng đô ng có chung mố i quan tâm. Chẳng bao lâu hâ u như mọi doanh nghiệp hoặc tổ chức có Website vê đê tài nào đó đê u được mời tham gia chương trình. Trên trang Web của mình, thành viên liên đới nêu bật những quyển sách viế t về đề tài của nó vố n 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 nhấ p chuột mua sách, khách hàng được siêu kế t nổ i (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 kiế m được từ 5 để n 15% hoa hồ ng trên thương vu.

Các thành viên liên đới dĩ nhiên cũng được mua sách trực tiế p từ nhà phân phố i và kiế m được khoản chênh lệch giá gộp từ 40 để n 50%, chẳng khác một hiệu sách, nhưng rô i họ sẽ phải lo khoản lưu kho và hoàn tấ t việc mua bán. Amazon.com cho các thành viên này thấ y ră ng tố t hơn nên kiế m lãi ròng 15% mà không phải chi phí, còn hơn là kiế m 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 mô i nên anh thích dùng Website chuyên về chó Labrador làm ví dụ cho chương trình liên đới này. Nế u ai đó là chuyên gia về chó Labrador, về mặt hậu câ n cũng như tài chính thật khó mà tin là chuyên gia này sẽ mở một hiệu sách xây bă ng gạch ngói để chuyên bán những sách hay nhấ t viế t về giố ng chó này. Song lại hoàn toàn hợp lý khi bán những quyển sách về chó Labrador trên một Website đặt biệt và cung cấ p cơ hội ra mặ t cho những sách đó.

"Điề u này tố t cho khách hàng vì lúc này họ đã có người đủ thẩm quyề n đánh giá về những sách nghiên cứu giố ng chó này," – Bezos nói. "Điề u này có lợi cho chúng tôi khi mang để n những lời giới thiệu mới mẻ cho khách hàng. Và cũng có lợi cho các trang Web dành cho giố ng chó tha mô i Labrador vì đem để n cho chúng nguô n thu nhập mới cùng khả năng mở ra một dịch vụ mới cho khách hàng của chúng."

Trong ba tháng đầ`u của chương trình, Amazon.com ký kế t với hơn 5.000 Website, bao gồ m từ Yahoo!, Netscape và AT&T Business Network để n 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 tố t nhấ t để mua

thiên thạch." (Khoảng cuố i 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 gắ n 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 quyề `n sử dụng tên tuổi và địa chỉ khách hàng.

Dù Amazon.com thường nói vê "cộng đô ng" mà nó đã tạo ra với các trang Web liên đới, một cưu nhân viên công ty nói: "Tôi không thích gọi nó là một 'cộng đô ng'; nó là việc 'giành được khách hàng mới.' Ý tưởng này không dành cho người tiế p tục quay lại trang Web kia và là n nào cũng mua sách qua kênh phân phố i đó. Nó chính là việc giành khách hàng mới và giữ chân được họ." Nế u người khách â v không bao giờ thông qua Website liên đới nguyên thủy để đặt mua sách từ Amazon.com, Amazon chủ yế u đã trả cho thành viên liên đới khoản phí giúp tìm kiế m một lâ n và chỉ có vậy - cho dù nế u người khách đó có mua thêm 100 quyển sách từ Amazon.com chặng nữa. Thể nên Amazon.com không phải trả khoản phí được chia sẻ trong tương lai và nó vẫn sở hữu người khách. (Hâ`u hê´t các thành viên liên đới hớ hệnh bỏ qua không thỏa thuận gì vê việc khai thác giá trị khách hàng vĩnh viễn. Thêm nữa, các thành viên căn cứ theo dõi riêng của họ có thể biế t khách hàng của mình có kế t nổ i với Amazon.com không, nhưng không thể biế t khách hàng này tiêu bao nhiêu tiê n).

Việc tạo ra chương trình liên đới là một ví dụ rấ t hay trong tư duy của Bezos về kinh doanh trên Web. Nó là chiế n lược "động lực đâ u tiên" kinh điển từ đó đã được bắ t chước bởi hàng trăm công ty trên Internet khác, như Cnet, Lycos, Ask Jeeves và Goto.com Inc., là

những công ty trả tiề `n cho các Website giúp khách hàng nổ i kế t giao dịch với Website những công ty này. "Đúng là một bữa tiệc tưng bừng," – nhà phân tích Chris Charron trên Forrester Research cho hay. "Lý do nó có giá trị là ở chỗ bản chấ 't khuế 'ch tán của Internet." Theo Forrester Research các chương trình liên đới là cách tố 't nhấ 't giúp nổ i kế 't giao dịch với một Website. Dĩ nhiên ngày nay các thành viên liên đới đã khôn hơn và các thành viên lõi đời thường đặt điề `u kiện trả tiề `n cho việc khai thác vĩnh viễn giá trị khách hàng nói trên.

#### DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG

Xương số ng bộ phận khách hàng của Amazon.com, đặc biệt trong những ngày đâ `u, là tập hợp đáng nể của những con người nam cũng như nữ thông minh, giáo dục cao, những người tạo nên tính chấ ´t riêng cho phâ `n còn lại của công ty. Để được tuyển vào bộ phận dịch vụ khách hàng, ứng viên phải có ít nhấ ´t một bă `ng cử nhân. "Những người thông minh nhấ ´t tại Amazon – dù không được huấ ´n luyện về `lãnh vực chuyên môn liên quan để ´n sách – đề `u thuộc bộ phận khách hàng. Họ biế ´t rõ về `công ty hơn bấ ´t kỳ ai thuộc cấ ´p lãnh đạo cao nhấ ´t, nhìn từ góc độ khách hàng," – Glenn Fleishman nói. "Họ thuê người với mức lương một giờ 10 USD hoặc hơn. Những người đầ `u tiên được ưu tiên mua cổ phiế ´u ưu đãi." (Thành viên của bộ phận khách hàng thủa còn mới mẻ đó, những người có mặt trong kỳ bán cổ phiế ´u ra thị trường nay đã sở hữu nhiề `u triệu USD).

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

"Nê u bạn là một trí thức bị thấ t 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 dạo tháng Ba năm 1997, khi â y nhóm phụ trách dịch vụ khách hàng tại Amazon.com chỉ gô m 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 rấ t rộng. Nế u có ai gọi tới muố n biế tâ n bản *The Iliad* nào tố t nhấ t, chặ c chặ n ai đó trong nhóm sẽ có câu trả lời. Điề u này thật đặc biệt khi đó là một nhóm nhỏ hơn. Người ta chia sẽ với nhau rấ t nhiề u. Mọi người trau dô i những kiế n thức chuyên như sách trẻ em, văn chương đương đại hay khoa học."

Có hai cấ p đại diện dịch vụ khách hàng: Bậc Một và Bậc Hai. (Kể từ lúc đó, Bậc Ba đã được thêm vào). Bậc Một gố m những nhân viên làm theo giờ, giúp khách hàng xác định sách bă ng cách duyệt tìm và gởi kế t quả cho khách hàng. Đại diện Bậc Hai ăn lương tháng, "yêu câ u phải sáng tạo, trách nhiệm, thông minh và có thể tìm toàn bộ kho dữ liệu và am hiểu cách điể u hành của công ty," – Nils Nordal, hiện là giảng viên đại học có thời là nhân viên Bậc Hai, nói.

Tấ t cả đại diện dịch vụ khách hàng không chỉ phải học mã phâ n mê m hệ UNIX mà còn phải nă m bắ t toàn bộ tâ m ngắ m hoạt động của Amazon.com – đặt hàng từ các nhà xuấ t bản như thế nào, giao để n kho ra sao, đưa sách từ xe tải tại nhà kho lên kệ, theo dõi đơn hàng những sách đã đóng gói và cách quyế t định phương thức vận chuyển tố t nhấ t. "Muố n 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 chấ n chỉnh làm sao một quyển sách cuố i cùng xuấ t hiện trên bậc cửa nhà ai đó," – Nordal nói. "Khi có khách hàng viế t thư hỏi về tình trạng giao một cuố n 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 bấ t tiện này."

Được hỏi về việc hoàn thiện dịch vụ khách hàng tại Amazon.com, Bezos nói: "Có nghĩa là nế u bạn đặt hàng một quyển sách tại chỗ chúng tôi, cuố n sách sẽ được đặt trong khung thời gian mà chúng tôi thông báo. Nế u mấ t hai hay ba ngày, chúng tôi sẽ chuyển quyển sách trong hai ba ngày... Tương tự như thế , nế u bạn gởi 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 tố t là giữ đúng lời hứa với khách hàng."

Các đại diện trải qua một chương trình huấ n luyện trong một khóa học ba tuầ n trước khi giao tiế p 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 sít sao vì nó rấ t phức tạp, dễ tình cờ xóa sạch một đơn đặt hàng hoặc nhâ m lẫn khẩu lệnh ai đó hoặc bấ t cứ điề u gì," – Masco nói. "Thông thường, với một tổng đài điện thoại, chỉ câ n tuyển người rồ i trả lương cho họ theo danh nghĩa và tạo điề u kiện cho họ nhanh chóng dễ dàng để rút ngắ n thời gian huấ n luyện."

Nordal cho hay dịch vụ khách hàng tại Amazon chủ yế u "gói gọn thành một trong hai điề `u: (1) 'Tôi đang tìm một quyển sách về `đề `tài nào đó. Tôi không biế t dùng Website của quí vị. Quí 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 nhấ p vào chỗ này, chỗ kia; bạn nhập số thẻ tín dụng vào, rồ `i nhấ p chuột hoàn tấ 't? Chủ yế u đây là những đòi hỏi đời thường lặp đi lặp lại qua e-mail hay điện thoại.

Masco ghi nhận, vì căn bản khách hàng tiế n triển từ chỗ ban đâ `u là người cưu mang sau thành chính ngạch, "khách hàng có thể gọi đế n cho hay: 'Được, tôi đã mua máy tính, tôi muố n mua sách từ Amazon. Tôi rê chuột vào đâu nhỉ?' Họ mua một máy tính chỉ để truy cập Amazon. Hô `i đó tôi giúp một tay để thâm nhập công nghệ này. Nế u khách hàng yêu câ `u một quyển sách, chúng tôi không chỉ cho

họ biế t về `quyển sách mà còn chỉ họ chỗ tìm, và cũng làm sao cho họ biế t tự tìm và tìm ra nó. Chúng tôi cũng phải giảng dạy nữa. Đó là một thuận lợi khác khi có trong tay nhiê `u người có bă `ng cấ p nhưng không được đem dùng. Nhiê `u người trong số ´ họ là giáo viên, nên chuyện đó đố ´i với họ hoàn toàn tự nhiên."

Khi có ai gởi thư cho Amazon.com, nó sẽ được xế p hàng – theo thứ tự đế n – trong một chỗ chứa gọi là "hàng." Có "hàng đặt hàng" và "hàng thông tin." Tấ t cả những ai mới được tuyển đề ù bắ t đã ù ở "hàng thông tin" nơi lo những việc như giúp xác định vị trí sách, các ấ n bản hay tác giả. Khi trở nên thuâ n thục và thông thạo các thủ tục và cách thức hơn, họ được cấ t nhắ c qua "hàng đặt hàng" nơi giải quyế t những đơn đặt hàng thấ t lạc hay gặp sự cố .

Tính logic đă ng sau qui trình dịch vụ khách hàng được cá nhân hóa này được chi phố i bởi quan niệm cho ră ng kinh nghiệm mua să m trực tuyế n thiế u tính trực tiế p 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 kiế m và những thủ tục vận hành bă ng máy tính. Không hê có sự tiế p xúc giữa con người với nhau vô n phát sinh tình cảm gặ n bó. Cho nên tiế p xúc duy nhấ t mang tính nhân loại mà hâ u hê t 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 nế u bạn gặp sự cố, không những chúng tôi sẽ ứng cứu mà còn ứng cứu theo phong cách cho thấ y những gì chúng tôi đã cam kế t với bạn là khách hàng, và với kinh nghiêm mua să m của ban trên Amazon.com. Cho nên những người thuộc bộ phân dịch vụ khách hàng chiu trách nhiệm tìm kiế m sách do khách hàng yêu câ u qua e-mail. Họ sẽ thu thập kế t

quả tìm kiế m, cấ t và dán chúng vào một e-mail và hồ i âm với các chỉ dẫn: "Nế u bạn nhập tiêu đề này vào, bạn sẽ tìm thấ y sách."

Nordal nhớ lại: "Bạn có thể gặp một yêu câ`u kiểu này: 'Năm 1994, khi còn là một cô bé trên tàu đi từ châu Âu đế n Mỹ trố n tránh chiế n 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 câ`u này sau đó được gởi khá p nội bộ bộ phận và thật đáng ngạc nhiên trước số là`n người ta hô`i âm cho biế t: bạn đang tìm quyển sách thế này... thế này...? Trình độ học vấ n và kinh nghiệm phong phú của những người làm việc ở đây đủ sức xác định những quyển sách bí ẩn kiểu như thế . Nhiê`u câu trả lời cho những câu hỏi như vậy – một khi chúng rời vương quố c của bộ máy tìm kiế m – thực sự được trả lời nhờ sự thành thạo của những con người làm việc ở đó. Nế u bạn tuyển một nhóm người học vấ n thấ p hơn, chấ c họ chẳng tìm ra quyển sách. Có ai đó viế t thư: "Trong phim Bệnh nhân người Anh có một nhân vật cứ khư khư cấ p một quyển sách. Đó là quyển nào vậy? Hai giây sau đã có người e-mail trả lời."

Khi công ty bắ t đâ u lớn mạnh thấ y rõ, việc Bezos nhấ t định yêu câ u phải trả lời hâ u như lập tức cho khách hàng đã gây tác dụng ngược lên các nhân viên chuyên dịch vụ khách hàng vố n 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 đế n một tuâ n rưỡi. Chúng tôi có thể đảm đương kịp khố i lượng công việc hàng ngày, nhưng chính những tô n đọng làm hại chúng tôi. Thật khủng khiế p vì ai nấ y 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 tuâ n và chúng tôi như vậy đã ba tháng rồ ì.

"Jeff nói: 'Tôi muố n mọi người làm việc chăm hơn."

"Tôi bảo: 'Jeff, mỗi tuâ`n chỉ có bảy ngày. Tôi không thể buộc mọi người làm việc chăm hơn. Thật tình nế u đúng là tôi thông minh, tôi hẳn đã cho mọi người về `nhà và bảo họ hãy ngủ 24 giờ liê `n. Nhưng tôi không thể."

"Anh â´y im lặng một lát rô`i 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 nhấ t chúng tôi có được là tiê `n. Bánh Pizza không ăn thua. Ý tưởng ở đây là chúng tôi sẽ làm việc 48 giờ trong kỳ nghỉ cuố i tuâ `n và giải quyế t cho xong các hàng e-mail rô `ng ră ´n. Mọi người tố ´i thiểu phải làm 10 giờ vào cuố i tuâ `n – thêm vào ca làm việc thông lệ. Và chỉ giải quyế ´t e-mail thôi. Mọi người khích động. Chúng tôi trả tiê `n theo số ´ thư mà họ hô `i đáp. Bấ ´t kỳ ai trả lời được một ngàn thư qua một kỳ cuố ´i tuâ `n 48 giờ sẽ kiế ´m được 200 USD. Cho nên chúng tôi kịp tiế ´n độ và sau đó mọi việc êm xuôi được đôi ba tháng."

Dù Amazon.com cố gắ ng giao dịch với khách hàng qua e-mail, đại diện của Amazon.com vẫn giao tiế p với nhiề u khách hàng qua điện thoại, đặc biệt về các vấ n đề như thay đổi khẩu lệnh và nhận số thẻ tín dụng đố i với những người ngại cung cấ p chúng qua Internet. "Chúng tôi không thể tránh những cú điện thoại như vậy," – Masco nói. "Song e-mail hiệu quả hơn vì nhiề u lý do. Bạn có thể trả lời 24 tiế ng một ngày. Nế u ai đó để lại lời nhặ n, bạn phải mấ t ba hay bố n giờ để cố liên lạc với người đó. Với e-mail bạn có thể trả lời đúng lúc."

Khi Amazon.com phát triển cách tiế p cận qua dịch vụ khách hàng, tấ t 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 điề `u chỉnh để cá nhân hóa nó thành câu trả lời cho những gì khách hàng yêu câ `u. Một số ´ yêu câ `u phải nói còn hơn là riêng tư nữa. Chẳng

hạn, với một loạt sách khoa học viễn tưởng viế t 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 thấ 'y chỉ khi bị hỏi như vậy bạn mới thấ 'y cầ `n đế ´n những lời giới thiệu ngặ ´n đó; nó không nặ `m trong chương trình huấ ´n luyện thông thường," – Masco nói.

"Có lẽ điệ u quan trọng nhất về những lời giới thiệu ngặ n đó là tính nhấ t quán," – cô nói thêm. Một là n, có khách hàng đặt mua một quyển sách lúc còn sớm và sau đó gọi điện đặt mua một cuố n khác nhưng muố n cả hai quyển được đưa chung vào cùng một đơn đặt hàng, song công ty không thể làm thế. Tìm cách giải thích điệ u đó cho khách hàng, "chúng tôi tình cò gặp một lời giới thiệu ngă n râ t chuyên nghiệp song cũng có đôi chút vô tư lự: 'Lâ n này chúng tôi quá vội. Xin lỗi vì không thể nhập hai quyển sách của bạn làm một.' Cách trả lời kế t hợp tính cá nhân và tính chuyên nghiệp là một trong những sức mạnh của lời giới thiệu ngặ n. Cho dù người ta có thể thêm những thông tin cá nhân ở cuố i thư bă ng cách dùng một trong những lời giới thiệu, chúng tôi bao giờ cũng rấ t nhấ t quán và đưa ra một bộ mặt chung với khách hàng. Thỉnh thoảng bạn cũng phát triển các mố i quan hệ cá nhân với khách hàng là những người, mà vì lý do này khác, ban có nhiệ u liên hệ. Với những người này ban phải tỏ ra thoáng hơn."

Ngay từ đâ`u, Amazon.com đã ứng dụng phản hô`i với khách hàng từ e-mail để thiế t kế Website và duy trì dịch vụ khách hàng ở mức độ đã định. "Một trong những điề `u tuyệt vời khi trực tuyế n là khách hàng giúp bạn nhìn ra những gì bạn làm sai và cách làm việc sao cho tố t hơn," – Bezos nói. "E-mail là môi trường tuyệt diệu cho việc nhận các phản hô `i vì e-mail phâ `n nào khiế ´n 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 hô i từ khách hàng đã thay đổi các thủ tục như thể nào. Năm đã u tại Amazon.com, công ty gói hàng theo cách khiế n khó mà bóc nó ra. Công ty nhận được e-mail từ một bà cụ 80 tuổi cho biế t: "Tôi yêu dịch vụ của quí vị. Tôi lúc nào cũng dùng nó. Nhưng tôi phải gọi con trai để n mới mở được các gói hàng. Muố n mở lớp gói ngoài phải nạy bă ng xà beng. Quí vị giải quyế t dùm việc này nhé?"

Lâ n khác, một khách hàng không vui viế t ră ng ông đã bỏ ra nhiê u giờ chấ t đâ y 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, thể là giỏ hàng của ông ta trố ng tron. Người khách viế t thư cho biế t đây là chính sách ngu ngô c. "Chính sách này có lẽ ngu ngô c 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 lâ n lại trong kho dữ liệu của họ và tìm thấ y giỏ mua hàng của ông ta còn ở dạng thô và gởi trả lại.

Amazon.com sáng tạo ra nề n văn hóa giúp đỡ giữa toàn ban dịch vụ khách hàng. Maire Masco nhớ lại một khách hàng mail cho công ty biế t bà vừa làm mấ t quyển sách dạy nấ u ăn yêu thích. Bà chỉ có thể miêu tả bìa nó màu đỏ, do Telephone Pioneers ở Mỹ ấ n hành. "Dễ thôi, tôi quyế t định tìm ra nó," – cô nói. "Đây là vấ n đề tự thách thức bản thân đi tìm sách do người chủ cung cấ p thông tin mơ hồ . Masco tìm cái tên "Telephone Pioneers" rô i "sách nấ u ăn" và tìm ra nó. Không chỉ có vậy, sách có ở Amazon.com, dù đã được xuấ t bản bởi một tổ chức phi lợi nhuận như là thứ để gây quỹ cho nhóm của họ: sách có số ISBN nên nă m trong danh mục.

Masco thấ y Amazon.com đang tạo ra sự khác biệt với khách hàng ở vùng quê vố n không có hiệu sách hoặc là những người bị ố m, 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 ră `ng bộ phận dịch vụ khách hàng đã "gieo cho mọi người ý nghĩ ră `ng một trong những điề `u khiế ´n 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 quyề `n đưa ra quyề ´t định. Cho nên nê ´u khách hàng viê ´t thư cho hay: 'Tôi đặt mua quyển sách này cách đây ba ngày. Tôi đã yêu câ `u có nó ngày hôm sau, thê ´ mà bây giờ vẫn chưa thấ ´y đâu.' Không có chuyện trả lại chi phí vận chuyển. Đại diện dịch vụ khách hàng cá nhân có quyề `n đánh giá mức độ nghiềm trọng của tình huô ´ng mà quyế ´t định."

Thường thì cuố i cùng chính những chi tiế t nhỏ lại gây â n tượng lâu dài nhấ t với khách hàng. Viế t trên Customers.com, Patricia Seybold củng cố ghi nhận này về kinh nghiệm giao dịch với Amazon.com: "Khi tôi mở hộp sách do Amazon.com gởi đế n mùa hè vừa rô ì, tôi tìm thấ y một thư ngắ n viế t tay, kẹp trong một quyển sách, có nội dung: 'Chúng tôi biế t bà đã đặt mua â n bản bìa mê m của quyển sách này, nhưng sách không còn trong kho nên chúng tôi gởi bà bản bìa cứng song vẫn tính cùng giá.' Chính mẩu thư viế t tay â y làm tôi gắ n bó mãi với Amazon.com."

Chính kiểu cảm xúc ấ y 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 quyế t định mua să m. Đó là phương thức xem khách hàng là trung tâm khi nhìn nhận về thế giới. Về sau này chúng tôi sẽ gây bố i rố i cho các chuyên gia" là những người cố miêu tả những gì công ty làm. "Vấ n đề thiế t thân nhấ t mà tôi có thể kế t luận là chúng tôi không cố gặ ng trở thành một công ty bán sách hay công ty kinh doanh âm nhạc – chúng tôi đang phấ n đấ u trở thành công ty vì khách hàng."

Bezos sẽ tiế p tục rao giảng về dịch vụ khách hàng cho tấ t cả nhân viên Amazon.com cũng như các phương tiện truyề n thông. Anh lặp đi lặp lại tâ m quan trọng của việc chăm sóc khách hàng – bấ t chấ p tố n phí – trong khi bên ngoài, anh liên tục nhấ c giới truyề n thông về triế t lý "tấ t cả vì khách hàng" của Amazon.com.

Bezos cũng liên tục tìm cách quảng bá nê `n tảng này. Là bậc thâ `y quảng cáo và quảng bá, Bezos và bộ phận quan hệ công chúng của anh luôn tìm ra cách lâ ´y cảm tình giới truyê `n thông để nô ´i kê ´t "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 quyế t định rã ng 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 dừng chân tại một công trường xây dựng tại East Bridgewater để tận tay trao một bộ gây gôn cho một nhà thâ u 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 bấ t 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 gây 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 gây gôn thay thế ´. Sau khi các phóng viên ảnh đi rô `i, Bezos và nhân viên tổ chức sự kiện của ông sẽ lấ ´y gây lại từ tay ông nhà thâ `u xây dựng – người phải chờ lô hàng thật sự – và tiế ´p tục lên đường. Chuyện bình thường thôi.

Câu kế t 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 nhắ c nhở rã ng họ phải làm việc theo "giờ của Amazon," với tố c độ mà theo lời họ thì các đố i thủ không thể bì nổi. "Nế u bạn thấ y khó khăn khi phải phát triển nhanh, thì đây khó có thể là nơi dành cho bạn," - Jane Slade, lúc đó là giám đố c dịch vụ khách hàng của Amazon.com, cho tờ Washington Post hay. "Nế u bạn muố n mọi cái tiện nghi, thì e ră ng 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 về t rạn nứt trong lòng tổ chức của Amazon và dứt khoát đưa đề n việc đóng cửa bộ phận khách hàng tại Seattle. Song vào cái thời mông muội, mới mẻ ấ y mọi tín đô chân chính tại Amazon đề u đô ng tâm nhấ t 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 đô `i dào và họ rấ ´t đáng tin cậy

Bill Gates

30 tháng Ba năm 1996, trả lời phỏng vấ ntrên ấ n bản trực tuyế n *PC*Week's

Nhờ những khách hàng như tổng giám đố c của Microsoft mà Amazon.com hoàn tấ t năm 1996, năm đã ù 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 ấ n tượng không kém: Doanh số hỗn hợp tăng hơn 100% mỗi quí, từ quí 1 để n quí 4. Gầ n 180.000 tài khoản khách hàng, xấ p 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 điể `u 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 phâ `n trong số ´ tiể `n đó chi cho tuyển dụng nhân sự vào công ty càng nhanh càng tố t – Amazon.com chấ ´m dứt năm 1996 với 151 nhân viên, tăng 357,6% trong một năm. Theo báo cáo với Ủy ban Chứng khoán và Hố i đoái, chi phí bán hàng và tiế ´p thị – trực tuyế ´n 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 yế ´u là để hoàn thiện hệ thố ´ng công nghệ nề `n) tăng từ 171.000 USD năm

1995 lên 2,3 triệu USD năm 1996. Và tại sao Bezos không tiêu tiê`n, nê´u muô´n phát triển thâ`n tô´c?

Dù doanh số tròm trèm 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 dấ u hiệu cho thấ y kinh doanh trên mạng đang trở nên xu hướng không thể bỏ qua.

Sự tính toán thời điểm thật hoàn hảo.

Trước hế t, các doanh nghiệp và những người hưởng lợi từ máy tính cá nhân (và các bộ điề u giải) càng lúc càng nhanh và hiệu quả tại nhà cũng như nơi làm việc, nhận thức rõ hơn thể nào là Internet. Mạng lưới hạ tâ ng đang tố t hơn và truy cập cũng dễ và rẻ tiê nhơn.

Khoảng cuố i năm 1996, gầ n 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 cầ u kiế m được ít nhấ t 40.000 USD/năm. Bắ ng chứng Amazon.com đã cuố n hút lớp công chúng đặc biệt tinh hoa và năng động về điện toán: quyển sách bán chạy nhấ t trên Amazon.com năm 1996 là *Tạo những Website giế t người: Nghệ thuật thiế t kế các Website thế hệ thứ ba* của David Siegel.

Cuố i năm đó, Bezos xuấ t hiện trên *The zz*, chương trình truyề nhình 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 huố ng hiện tại với 10

giây sau hiện tượng Big Bang, thời điểm còn "biế t bao điể `u să p diễn ra." Thừa nhận ră `ng quanh Internet là biế t bao chuyện thổi phô `ng, anh lý luận ră `ng cũng còn có rấ t nhiệ `u điể `u đáng quan tâm. Anh nói anh lạc quan bởi Internet "ở khắ p mọi nơi," và bấ t kỳ nơi đâu mạng bắ t đâ `u tràn ngập thì nơi đó người ta nô `ng nhiệt tiế p nhận và sự phát triển luôn luôn tăng vọt."

Với tiê `m năng phát triển đó, không có gì đáng ngạc nhiên khi cạnh tranh luôn rình rập xuấ t hiện. Ngay từ đã `u nhiê `u nhà đã `u tư tiê `m năng đã quan tâm đế ´n khả năng cạnh tranh của Amazon.com với các nhà bán sách truyê `n thố ´ng. 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 quyê `n trên America Online, nơi có thể tiế ´p cận hơn 8 triệu người mua dài hạn của AOL. Cũng như Amazon.com, B&N tuyên bố ´có nguô `n dữ liệu của hơn 1 triệu tựa sách, có thể giao nhanh nửa triệu bản sách và chiế ´t khẩ ´u 30% theo giá bìa loại sách bìa cứng — mức cao hơn hẳn những gì được dành cho khách hàng mua trực tiế ´p tại hiệu sách. B&N cũng thông báo sắ ´p cho trang Web riêng vào đã `u mùa xuân năm 1997 sau khi tuyển 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 tuyế n dựa trên đăng ký dài hạn là NetMarket, nơi sẽ bán đủ loại hàng hóa bao gô m cả sách cho thành viên đăng ký dài hạn. Nhiê u nhà xuấ t bản và nhà phân phố i lẻ lớn đã hoặc đang chuẩn bị lên Website. Random House Inc. đã bán sách trực tuyế n và đâ u năm 1997, nhà xuấ t bản Simon & Schuster của Viacom Inc. cho ra cái gọi là "Siêu Website." Bor Group Inc., nhà điê u hành lớn thứ hai nước Mỹ của các siêu thị sách, đang chuẩn bị cho hiệu sách trực tuyế n riêng. Borders vố n đang điê u hành một Website nhỏ phân phố i sách, nơi khách hàng có thể gởi e-mail hoặc fax đặt mua sách tại một cửa hiệu tại Ann

Arbor, Michigan là nơi Borders đặt trụ sở. Phó giám đố c tiế p thị của Border là Marilyn D. Slankard nói: "Chúng tôi thấ y rõ đã đế n lúc Amazon.com phải chịu cạnh tranh."

Dù Barnes & Noble hâ`u như chặ´c chặ´n là nhà bán lẻ trực tuyế´n lớn thứ nhì, Border vẫn được xem là mố´i đe dọa lớn hơn đố´i với nội bộ Amazon.com. "Không ai lo lặ´ng về` việc Barnes & Noble phát hành trang Web bởi chúng tôi tính toán họ sẽ làm việc không ra gì và phải mấ´t một thời gian mới chấ´n chỉnh được," – Glenn Fleishman nói "´n tượng của Amazon là Border sở hữu thứ văn hóa rấ´t giố´ng với Amazon. Họ sẽ tăng cường sức mạnh nhân sự, tuyển dụng những người giỏi nơi tuyế´n đâ`u và đổ tiê`n và nguô`n dữ liệu xử lý lớn lao vào đó."

Hoặc như Bezos về sau phát biểu: "Barnes & Noble không làm những điể u họ muố n mà làm vì sự hiện diện của chúng tôi. Đó là sự thất."

Trong khi chò Barnes & Noble bán sách trực tuyế n, Bezos thách thức Fleishman đưa ra tính năng mới trên Amazon.com. "Jeff không muố n "giế t" Barnes & Noble" nhưng anh muố n thǎ ng họ bà `ng quân bài chủ," – Fleishman kể. Bezos yêu câ `u 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. "Bấ t ngờ tôi có hơn 1 triệu tựa sách tuyệt bản – hoặc ít nhấ t là những thông tin khung về `chúng."

Thay vì ba´t khách hàng trả phí tìm kiế m, Amazon.com yế t giá quyển sách và hứa cho khách hàng được tìm sách vĩnh viễn. Ngày nay có biế t bao nhiều Website có thể tìm sách không còn in, nhưng việc Amazon.com thâm nhập thể loại đó từ đâ`u năm 1997 là dâ´u hiệu cho thâ´y công ty tiế p tục tiế n về phía trước và thêm nhiề u tính năng mới.

### LÂ`N ĐÂ`U BÁN CỔ PHIÊ´U 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 lâ n đâ u bán cổ phiế u ra thị trường. Mùa hè năm 1996, anh bắ t đâ u gặp gỡ không chính thức với các chủ nhà băng đâ u tư để có thể học được văn hóa và phong cách khác nhau của họ.

Song chính việc tuyển 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 phiế u "ngay khi đã sẵn sàng," bỏ ra mấ y tháng đâ u tiên trong công việc để tiế p cận các ngân hàng đâ u tư trong khi cô triển khai cơ sở ha tâ ng và hê thố ng 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 lơi của việc ra thị trường, quyế t định điể u đó không phải là không đấ n đo," -Covey nói. Lúc đó Amazon.com không thật sự câ n ra thị trường để tăng vô n. Dù công ty chỉ có bảy triệu tiê n mặt, cơ cấ u vận hành của nó không đòi hỏi số vố n khổng lô . Hơn nữa, không thiế u các nhà đâ u tư mạnh miệng đòi đâ u tư tài chính riêng cho công ty. Song sức hấ p dẫn của lượng tiê n lớn mà IPO (Việc bán cổ phiế u lâ n đâ u) có thể mang lại, số tiê n sẽ tạo ra điệ u kiện nhận diện thương hiệu cùng những thứ khác, thật không cưỡng lại được.

Mặt khác, Bezos và Covey muố n điề u hành một công ty ra thị trường theo định nghĩa của riêng họ. Điề u đó có nghĩa: "... chúng tôi cam kế t sẽ không nhượng bộ những sức ép ngắ n hạn và các công ty ra thị trường thường cảm thấ y," – Covey nói. "Chúng tôi cam kế t tập trung vào giá trị lâu dài của doanh nghiệp và giá trị để n với khách hàng, điề u mà chúng tôi tin là phương hướng tố t nhấ t nế u muố n xây dựng đặc quyề n toàn câ u lâu dài." Triế t lý gây tranh

luận này – tăng trưởng doanh số và thị phâ n tính trên lợi nhuận và thu nhập – sẽ là khẩu hiệu tố i thượng của Amazon.com những năm tiế p theo.

Tháng 1 năm 1997, Covey cân nhắ c các đề nghị từ tám ngân hàng đâ ù tư hàng đâ ù có bề dày lịch sử trong bảo lãnh tài chính cho những lâ n bán cổ phiế u đâ ù tiên ra công chúng cho các công ty công nghệ như Alex Brown, Deutsche Morgan Grenfell, Goldman Sachs, Hambrecht & Deutsche Morgan Grenfell, Goldman Stanley, Robertson Stephens và Smith Barney. Cô nói với họ: "Đây chưa phải là cuộc chọn lựa chính thức [sự cạnh tranh nhã m chọn người bảo lãnh] song chúng tôi muố n gặp quí vị vào ngày 26-27 tháng 2. Hãy mang đâ ỳ đủ nhân sự vì có thể sẽ quyế t định nhanh chóng khi thực sự quyế t định bắ t đâ ù việc lâ n đâ ù bán cổ phiế u 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 chấ t lượng ngân hàng, đánh giá, cam kế t, đóng góp và chấ t lượng phân tích."

Covey, người vẫn đang số ng trong Vùng Vịnh, gặp từng nhóm thuộc các ngân hàng đâ ù tư (gô m các nhà phân tích và nhóm mối 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 biế t, John Doerr trước đó đã khuyên họ là "giám đố c tài chính nên là giám đố c điề ù hành của quá trình ra công chúng."

Cô bay để n Seattle ngày hôm sau và đề nghị với ban giám đố c là họ chọn Deutsche Morgan Grenfell (DMG) để chủ trì việc ra thị trường cổ phiế u với Hambrecht & Alax Brown là đô ng điể u hành. "Chúng tôi thích đề nghị của DMG" – Covey nói. "Chúng tôi mang cá tính riêng là không ăn chặ c, muố n tập trung

vào giá trị lâu dài và chúng tôi câ n một ngân hàng chia sẻ quan điểm đó. Chúng tôi cũng câ n một ngân hàng biế t chấ p nhận thă ng thua nế u việc ra thị trường của chúng tôi thành công như chúng tôi đã thành công. DMG là nhóm tương đố i mới và đây là dịp đâ u tiên họ được làm việc với kỳ IPO rõ ràng là được điể u hành tố t của chúng tôi. Chúng tôi biế t có thể dành trọn vẹn sự chú ý của họ."

Dù nhóm DMG mới hội tụ lại, nó bao gô `m nhóm được biế ´t đế ´n nhiê `u và được đánh giá cao thuộc các ngân hàng đâ `u tư công nghệ, dẫn đâ `u bởi giám đô ´c 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 đâ `u tư công nghệ. Quattrone là sáng lập viên kiêm giám đô ´c quản trị Global Technology Investment Banking Group của Morgan Stanley và đã tư vấ ´n trên 100 lâ `n 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 Đâ`u 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 tuâ`n một lâ`n sau khi tạp chí trực tuyế n của Microsoft là Slate cáo buộc công ty trong một bài báo có tựa đê` "Amazon.lừa gạt," Gurley viế t: "Sự ưu ái chúng tôi dành cho Amazon không phải là điề`u khiế n các độc giả lâu năm của "Bên trên đám đông" ngạc nhiên. Sau hế t, chúng tôi đã dành nhiề`u bài trên báo này cho những thuận lợi cố hữu của kênh phân phố i trực tuyế n của PC và những gì tương tự giữa Amazon, Dell và Gateway vố n cũng rấ t mạnh."

Ngay từ đâ `u, Bezos và Covey đã thấ y IPO "chỉ là một bước tiế p theo trong qui trình phát triển doanh nghiệp," – Covey nói. "Chúng

tôi nhìn thấ y cơ hội thâm nhập vào thị trường chung trong khi giúp tạo dựng thương hiệu của chúng tôi."

Với niê `m tin tố i thượng vào kế hoạch kinh doanh, họ xác định rấ t rõ với các nhà đã `u tư tiê `m năng ră `ng họ sẽ không quan tâm đế n khả năng sinh lợi ngă n ngày và những kỳ vọng thu nhập truyê `n thố ng. Thay vì vậy, họ sẽ có cái nhìn dài hạn hơn, nghĩa là sẽ đã `u tư liên tục và thiế t thực vào tiế p thị và khuyế n mãi, công nghệ, cơ sở điề `u hành hạ tâ `ng và phát triển Website. "Chúng tôi hy vọng những đã `u tư này sẽ giúp chúng tôi cung cấ p nhiê `u giá trị hơn nữa cho khách hàng và giúp chúng tôi xây dựng các bước nhanh hơn," – Covey nói. "Chúng tôi tin điề `u 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 nhã `m xác định bước tiế ´n kinh tế ´ cao hơn."

Trang bị bà `ng niê `m tin vững chặ ´c đó, Bezos và Covey "quyế ´t định trung thực với cách tiế ´p cận dài hạn và hy vọng có đủ số ´nhà đâ `u tư sẽ đô `ng ý với sách lược của chúng tôi. Chúng tôi nhận ra ră `ng trong không gian quay cuô `ng này, tính uyển chuyển cũng rấ ´t quan trọng và quá thu hẹp những kỳ vọng cũng sẽ là vấ ´n 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 đâ `u tư về `các quyế ´t định đang nhặ ´m tới và các nước đi chiế ´n lược. Mọi rủi ro trong đâ `u tư được trình bày nổi bật trong các cáo bạch chẳng hạn: "Công ty tin rã `ng nó sẽ phải gánh những khoản thua lỗ lớn trong điề `u hành trong tương lai có thể đoán định trước, rã `ng mức độ thua lỗ sắ ´p 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 mấ t nhiệ `u tiệ `n trong một thời gian dài?"

Và họ mấ t tiế `n thật – 2,97 triệu trong ba tháng đã `u 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 quí đã `u năm 1997 – hơn tổng doanh số ´ của cả năm 1996 – và đã tăng gấ ´p đôi mỗi quý trong sáu quý liên tiế ´p. Kho dữ liệu khách hàng tăng thành 340.000 cái tên từ khắ ´p 100 quố ´c 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 chiế ´m 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 đâ `u tư, một trải nghiệm mà Covey miêu tả là "tàn khố c." Cuộc gặp gỡ giải trình bắ t đâ `u vào cuố i tháng Tư với bố n chặng trên các thành phố châu Âu – Zurich, Geneva, Paris và London – nơi hai người phải trình bày gâ `n năm buổi một ngày trong ba ngày với các nhà đâ `u tư có thẩm quyê `n. Từ London, họ bay vê `San Francisco để dự Hội thảo các Nhà Đâ `u tư Công nghệ thuộc Hambrecht & Quist, nơi họ làm quen với mấ y chục nhà đâ `u tư và phân tích công nghệ, và rô `i đế ´n 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 đâ `u tư bi quan, những người thách thức tính chấ 't đáng tin cậy của công ty với tư cách (chưa được chứng minh) là mô hình kinh doanh. Những điề `u gì đáng phàn nàn? Chúng quen thuộc với những ai đã có phâ `n ngâ `n ngại theo dõi bước đi công ty: cạnh tranh cứng nhắ 'c, không lợi nhuận và thái độ do dự về `quản trị trong việc tiế 't lộ các chi tiế 't về `chiế 'n lược.

Nă m ngoài sự tính toán của bản thân Amazon.com, đã xảy ra một vấ n đề tiê m tàng rấ t gai góc vào đã u năm 1997: thị trường bán cổ phiế u ra công chúng đố i 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 kiế n một số cuộc bán cổ phiế u lâ n đâ u ra thị trường

thành công đố i với các công ty liên quan để n Internet như Netscape năm 1995 và Yahoo! năm 1996. Trong nửa đầ u năm 1996, một kỷ lục là 104 công ty công nghệ bán cổ phiế u ra thị trường, thu hút chừng 8,6 tỷ USD. Qua so sánh trong bố n tháng đầ u 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 vấ n đề mới gây tổn thương vào tháng Ba bởi sự trình diễn nghèo nàn của các công ty kinh doanh trên Internet, phâ n lớn đề u giao dịch dưới giá đề nghị. Auto-By-Tel, là công ty dịch vụ bán xe hơi và xe tải trực tuyế n, được đánh giá cao trong kinh doanh trên Internet đã rút lui việc ra công chúng vào cuố i tháng 3, hơn là chấ p nhận bị định giá trị thấ p hơn.

Khi Covey từ London bay vê `nhà sau khi chuyế n đi châu Âu kế t thúc, cô mở tờ *Financial Times* và được chào đón bă `ng dòng tít lớn: "Các nhà đâ `u tư hoài nghi vê `hoạt động phát hành cổ phiế 'u 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 đâ `u tư hàng đâ `u cho Amazon.com, tôi nghĩ họ sẽ gặp ră ´c rô ´i khi tiế ´n hành công việc."

Lâ m to. Bezos và Covey phót lờ sự sụt giảm thị trường bă ng cách bám chặt vào kế hoạch đâ u tư của họ và duy trì "sự bí mật của nhiê u cung bậc riêng biệt trong kinh doanh của chúng tôi, mặc cho những đòi hỏi của các nhà đâ u tư," – Covey nói. "Họ muố n biế t chi tiế t vê hô sơ phân khúc khách hàng, hình mẫu vê khách mua quay lại, và các công trình tiế p thị thành công. Chúng tôi hiểu vì sao các nhà đâ u tư quan tâm đế n những vấ n đê này – chúng là trụ cột của mô hình doanh nghiệp chúng tôi." Bấ t chấ p việc Amazon.com ngâ n ngại biểu lộ rõ hơn thực chấ t, Bezos và Covey có thể thuyế t phục các nhà đâ u tư là Amazon.com sẽ là sự đâ u tư tố t hơn nế u họ giữ kín tài sản thông tin vì lý do cạnh tranh và chiế n

lược. Các nhà đâ`u tư hiểu – và bị thuyế´t phục bởi sách lược đâ`u tư dài hạn của công ty. Thực ra Frank Quattrone, ông chủ ngân hàng đâ`u tư cho Amazon.com, nă´m vị trí lãnh đạo bảo hiểm của Deutsche Morgan Grenfell, trước đó đã nói với Bezos ră`ng ông chưa từng chứng kiế´n buổi trình bày kêu gọi đâ`u tư mạnh mẽ, tự tin đế´n thế´. (Quattrone sau này trở thành người đứng đâ`u tập đoàn công nghệ Credit Suisse First Boston).

Sự tiế p nhận tích cực tính thẳng thă n nơi cô của các nhà đâ ù tư "khiế n tôi nhẹ cả người" – Covey nói, cô tin ră ng kinh nghiệm trong việc giúp đưa DigiDesign ra thị trường đã "giúp truyê n thông tin cho tâ m nhìn của tôi" về việc bán cổ phiế u ra thị trường lâ n đâ u của Amazon.com. "Tôi đã học được lời khuyên chính từ Roger McNamee [một nhà đâ u tư nổi tiế ng cho các công ty đang phát triển, là đố i tác chủ chố t tại Integral Capital Partners]. Roger bảo tôi: 'Cô không câ n phải thuyế t phục ai về câu chuyện của cô ngay ngày đâ u tiên – làm sao chỉ đủ để hoàn tấ t việc ra thị trường thôi. Hãy chọn tựa đúng đấ n cho chiế n lược lâu dài của cô."

Amazon.com dự kiế n đưa ra 2,5 triệu cổ phiế u phổ thông với giá từ 12 đế n 14 USD mỗi cổ phiế u, nhưng cuộc giải trình quá trôi chảy và đề nghị đưa ra đã được đặt mua vượt mức. Eric Dillon nhớ lại ră ng Bezos đang ở New York thảo luận về giá cổ phiế u với mọi người tại DMG. Sau một buổi họp dài, Bezos xin phép ra ngoài đi dạo trên đường phố Manhattan. Trong lúc thơ thần trên phố, anh gọi Dillon qua điện thoại di động. Đây là mẩu đố i thoại Dillon còn nhớ:

Bezos: "Eric, tôi biế t đề nghị bán cổ phiế u của chúng ta tiế n triển rấ t tố t. Mấ y anh chàng này muố n tôi chịu giá 17 USD. Tôi phải làm sao?"

Dillon: "Bảo họ giá là 20 USD."

Bezos: "Tôi không thể lên đế n mức cao như thế ."

Dillon: "Vậy bảo họ là 19 USD."

Bezos: "Eric, tôi biế t anh sẽ nói điể `u này... Tôi đã bảo họ là 18, không thì thôi."

Mười tám USD một cổ phiế u là cái giá bán ra ban đâ u. "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 sắ p bị trấ n lột bởi Barnes & Doble.

Ngày 12 tháng Năm năm 1997, B&N tiế t lộ kế hoạch về trang Web riêng của nó là Barnesandnoble.com, trang này được tuyên bố là "thiế t kế như là điểm để nưu việt trên Web cho những người yêu sách toàn câ u," và sẽ xúc tiế n việc đố i 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 sắ p tự tuyên bố là "Nhà bán sách trực tuyế n 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 nhấ t thế giới," trong khi Amazon.com thực chấ t chẳng hề là hiệu sách nào cả... Nó là nhà môi giới sách lợi dụng Internet tiế n hành bán sách cho công chúng." Vụ kiện vạch ra lời tuyên bố của Amazon.com là "giới thiệu trên một triệu tựa sách, gấ p năm lầ n nhiề u hơn tựa sách mà các bạn tìm thấ y ngay cả tại công ty sách lớn nhấ t là Barnes & Noble" là gian đố i bởi "nhà kho của Amazon ở Seattle chỉ chứa vài trăm tựa... Barnes & Noble chứa nhiê `u sách hơn Amazon và không có sách nào Amazon lưu hành mà Barnes & amp; Noble không có."

Vụ kiện cũng truy tìm những thiệt hại không rõ, yêu cầ u 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 lầ m này. Cho để n nay Amazon vẫn từ chố i thực hiện điể u đó." (Thú vị là, qua cách nhìn nhận của Barnes & Noble, Amazon.com không là hiệu sách, Bezos đã nói hồ i năm 1999 là "khi chúng tôi bắ t đầ u mở Amazon.com, chúng tôi ý thức rấ t rõ khi nói ră ng chúng tôi không phải là một hiệu sách nhưng là công ty dịch vụ về sách. Tôi thật sự nghĩ ră ng đó là cách nghĩ hay hơn. Xem mình là một hiệu sách thì quá hạn hẹp. Dịch vụ có thể là bấ t cứ điề u 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 để n 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 phiế u. Anh chàng 33 tuổi Jeff Bezos, nă m giữ 9,88 triệu cổ phiế u bấ t ngờ trị giá 177,8 triệu trên giấ y tờ chỉ sau ba năm sau khi tới Seattle. Và anh chỉ bán 10% của công ty. Cá nhân anh sở hữu 42% cổ phiế u 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 gấ n 52% quyế n quyế t định khi biểu quyế t về công ty.

Sau năm ngày giao dịch, giá cổ phiế u chạm ngưỡng 30 USD trước khi tụt xuố ng dưới 18 USD, khi các nhà đâ u tư ngặ n hạn bặ t đâ u rút đi. Vào ngày giao dịch thứ năm, 1,5 triệu cổ phiế u – hay nửa triệu cổ phâ n đã giao dịch – đổi chủ. Cuố i năm 1997, cổ phiế u Amazon.com vọt lên 235% với mức 52 USD một cổ phiế u. Đó là sự

khởi đâ`u tưng bừng vui vẻ của loại cổ phiê´u vừa được ca ngợi vừa bị nguyê`n rủa. (Xem chương 10 để rõ hơn và những phản ứng này). Dù sự việc thê´ nào, với Jeff Bezos, anh chàng nhận mức lương hàng năm là 64.333 USD, năm 1997 đã qua gâ`n một nửa nhưng tỏ ra là một năm sáng sủa.

Anh không phải là người duy nhấ t hưởng lợi từ cổ phiế u của Amazon.com. Kleiner Perkins Canfield & Byers nă m giữ 11% đặt cược vào Amazon.com thông qua hai tổ chức góp vố n của nó và số cổ phiế u ru đãi Kleiner nhận trong lâ n giao dịch vê vố n mạo hiểm năm trước được chuyển đổi thành hơn ba triệu cổ phiế u phổ thông trong kỳ lâ n đâ u bán ra công chúng. Những cổ phâ n đó sau này được phân phố i cho thành viên giới hạn của công ty góp vố n, gô m chủ tịch Andrew Grove của Intel, xế p Scott McNealy của Microsystem, xế p Stephen Case của America Online, sáng lập viên Mitchell Kapor của Lotus Development, xế p Thomas Jermoluk của @Home, các ông trùm Ralph và Brian Roberts của truyê n hình cáp và cựu giám đố c nhà xuấ t bản William R. Hearst III.

### CUỘC CHIÊ N ĐANG NÓNG LÊN

Giữa không khí lùm xùm của các vụ kiện, một cuộc chiế n về giá trực tuyế n nổ ra. Barnesandoble.com bắ t đâ u đưa ra mức giảm 30% cho sách bìa cứng và 20% cho sách bìa mề m. Đế n tháng 6, Amazon.com tăng mức chiế t khấ u lên ít nhấ t là 20% cho sách bìa mề m, ít nhấ t là 30% cho loại bìa cứng và 40% trên các sách đã chọn.

"Chúng tôi bao giờ cũng đưa ra danh mục lớn nhấ t, và với giá này Amazon.com đưa ra mức giá thấ p nhấ t mỗi ngày ở bấ t cứ nơi đâu trên thế giới – trực tuyế n hay không trực tuyế n," – Bezos tuyên bố . Anh lúc này hoàn toàn lao vào cuộc chiế n PR (quan hệ công chúng). Anh đã sớm quyế t định điể u đó, "chúng tôi không để

[Barnes & Noble] dẫn dụ được sức mua. Thành thử chúng tôi sẵn sàng ủng hộ bấ t cứ biện pháp tạo sức mua khác nhau nào. Chúng tôi sẽ đưa ra cùng mức giá, cho dù chệnh lệch giữa giá vố n và giá bán thấ p hơn. Và chúng tôi sẽ áp dụng chiế n lược 'phát triển thấ n tố c,' để sau cùng có thể cân bă `ng 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 thuâ `n trực tuyế ´n của Amazon.com và kiểu lai ghép các nhà sách nửa ảo nửa truyê `n thô ´ng của B&N.

"Trước hế ´t họ [Barnaes & Noble và Borders] là các doanh nghiệp tách biệt," – Bezos lúc đó phát biểu. "Tôi hẳn sẽ không muô ´n điề `u hành một hiệu sách truyề `n thô ´ng bởi chúng tôi không biế ´t làm điề `u đó. Tôi nghĩ một trong những ưu thế ´ lớn mà chúng tôi có được là khả năng biế ´t tập trung. Chúng tôi sẽ chỉ đặc biệt tập trung vào công việc bán sách trực tuyế ´n, 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 điề `u tự bản thân nó đã khó, và họ phải tính toán làm sao bán sách thật tố ´t 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."

Đế´n tháng 8, Amazon.com tỏ ra cũng rấ t 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 bă ng 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 tuyế n, 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 số ng ở các bang mà nhà bán lẻ thực sự hiện diện về mặt vật chấ t. (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 tấ t cả cư dân thuộc 48 tiểu bang nơi B&N có đặt cửa hiệu vì, họ tiế p 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 thấ p hơn khá nhiề u so với luật pháp qui định" và như thế đã "thu lợi trái pháp luật" so với Amazon.com.

May thay các kiện cáo ngó ngắn đó bị dẹp bỏ vào khoảng tháng Mười, khi hai bên dàn xế p rút khỏi vụ tranh tụng, không thừa nhận sai trái cũng như không phải bô i thường thiệt hại cho ai. Các công ty tuyên bố họ "chỉ đơn giản quyế t định ră ng 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 tiê `n hoa hô `ng và những biện pháp khích 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 kế t với 30 thành viên. Lúc đó Amazon.com đã có 15.000 thành viên trong chương trình Liên đới vố ´n đã bắ ´t đâ `u từ tháng Bảy năm 1996 này. "Chúng tôi lâu nay vẫn chờ Barnes & Noble làm điê `u gì đó giố ´ng như thế này," – Shawn Haynes, giám đố ´c sản phẩm Thành viên Liên đới của Amazon.com khịt mũi nói. "Chúng tôi chỉ lâ ´y làm lạ ră `ng sao họ để chậm thế ´."

Khi B&N giương oai, một số người trong cộng đô ng tài chính và đâ u 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 & mp; Noble có thể đè bẹp Amazon. May thay câu chuyện lộ ra sự hiểu sai vê căn bản việc làm thế nào để trở nên một nhà bán lẻ thành công trên Internet. Tác giả cho ră ng: "Dường như người ta chỉ câ n 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

vố n lớn chuẩn bị cho hàng lưu kho." Và nói thêm: "Bấ t cứ đề ù gì Amazon.com có thể làm trên Internet thì Barnes & mp; Noble cũng làm được." Steve Riggio còn thêm: "Có điề ù gì thâ n bí cho ră ng khởi nghiệp trên Web rấ t khó, nhưng nỗi e ngại đó nhanh chóng tan dâ n." Bài báo tiế p tục miêu tả B&N đã thuê các "nhà thiế t kế đình đám từ Silicon Valley" để tạo ra "mặt tiê n trang Web cũng mời gọi và hữu dụng như của Amazon như thế nào."

Fortune nói ră `ng B&N có thể giao sách cho khách hàng (a) nhanh hơn vì kho lưu có chiệ `u sâu và sẵn sàng hơn cũng như từng lâu năm giao dịch với các nhà xuấ ´t bản và (b) rẻ hơn bởi nó lấ ´y được giá tố ´t nhấ ´t từ các nhà xuấ ´t bản.

Bê `ngoài Bezos tỏ ra không chút xao xuyế n. Trong khi thừa nhận Barnesandnoble.com vê `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 cấ p toàn câ `u trước khi Barnesandnoble.com mua, tạo dựng, dành được hay học hỏi được năng lực câ `n thiế t hâ `u trở thành nhà bán lẻ trực tuyế n xuấ t sắ ´c?"

Suố t khoảng thời gian còn lại của năm 1997, B&N tiế p tục gây sức ép. Đế n tháng Mười, Barnesandnoble.com trở thành nhà bán sách trực tuyế n độc quyề n trên một số trang Web bận bịu nhấ t trên Internet của Microsoft – bao gô m MSNBC, Expedia và trang Web tài chính cá nhân là Microsoft Investor. Barnesandnoble.com ký kế t hợp đô ng bố n năm trị giá 40 triệu USD nhã m tạo quan hệ tiế p thị với AOL, nơi cho phép Barnesandnoble.com được quảng cáo và khuyế n mãi khắ p cơ man là các trang của AOL, bao gô m tài chính, du lịch và giải trí.

Song Amazon.com đạt được những thỏa thuận độc quyề `n nhiê `u năm với hâ `u hê ´t các Website hoạt động râ ´t phô `n thịnh gô `m

Yahoo!, Excite, Netscape, GeoCities, Alta Vista, @Home, Prodigy và quan trọng nhấ t – với giá 19 triệu (tăng thêm nế u 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 kiế m của các cổng thông tin đó, khi một khách hàng duyệt tìm một đề tài – bấ t cứ đề tài nào – trong kế t quả hiện ra sẽ gồ m một logo Amazon.com và những đề nghị mua sách thuộc đề tài đó. Dạo đó, Robert Pittman chủ tịch AOL Networks đánh đồ ng những thỏa thuận này cũng như các thỏa thuận khác là "thời kỳ chiế m dụng và đây đúng là khu Malibu."

Bezos cho hay anh không gặp vấ n đề với việc chia sẻ lợi nhuận. "Nế u chúng tôi phải chi ra một khoản lợi nhuận lớn, hẳn tôi đã cảm thấ y lo lă ng, chứ thật ra chúng tôi sẽ không làm thế ." AOL.com rấ t quan trọng đố i với Amazon.com khi tiế p cận với người sử dụng tại nhà, còn Yahoo! và Excite tập trung lo hấ p dẫn những người làm việc nơi công sở.

Cuộc đổ i đâ u với Barnes & Noble không làm Amazon.com chậm lại. Khoảng tháng 9, số tài khoản khách hàng tăng khoảng 54%, lên đế n 940.000 theo báo cáo tài chính của công ty cho đế n hế t quí ba. Tháng Mười năm 1997, khách hàng thứ một triệu là một người Nhật đặt mua quyển sách về Windows NT và quyển tiểu sử Công nương Diana. Bezos, bậc thâ y về quan hệ công chúng, bay qua Nhật đích thân trao sách. Đế n cuố i 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 ấ n tượng, vọt từ con số 5,8 triệu ít ởi lên con số sừng sững là 27,6 triệu.

B&N không muố n dấ n vào cuộc chiế n leo thang tố n kém. Steve Riggio nói: "Chúng tôi không muố n thặ ng trận mà phải chịu nhiệ u tổn thấ t" vì bị mấ t tiế n trong kinh doanh trực tuyế n.

#### CÁC NHÀ XUÂ T BẢN CHÚ Ý

Các nhà xuấ t bản đang giữa giai đoạn hai năm xuố ng dố c trong mua bán và số sách bị ào at trả vê, bặ t đâ u nhận thấ y Amazon.com đang trở nên khách hàng lớn nhấ t của họ, và có thể là giải pháp cho tình trạng đình đố n. Lúc đó, khoảng 38% tấ t cả số sách các nhà xuấ t bản chuyển đi cuố i cùng bị gởi trả vì không bán được – so với chưa tới 4% số bị trả về từ Amazon.com. Amazon.com tao tiế ng vang lớn năm 1997 tai Hôi cho Sách Mỹ, sư kiên thương mại và hội nghị hàng năm của Hiệp hội các Nhà bán Sách Mỹ. Việc các nhà bán sách kiện một số nhà xuấ t bản bị cho là vi phạm luật chố ng độc quyề n khiế n hà u hế t các nhà xuấ t 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 để n khu vực triển lãm, họ thấ y tấ t cả các biểu ngữ quảng cáo đặt cuố i mỗi lố i đi đề u đã được Amazon.com mua sạch (tổng số chỉ mấ t 10.000 USD). Các nhà xuấ t bản độc lập không hài lòng vì những nhà tổ chức hội chợ đã cho phép công ty đang hình thành như đô i thủ canh tranh ghê góm nhấ t của ho phô trương thanh thế như vậy. Như xát muố i thêm vào về t thương, hàng đoàn nhân viên Amazon – dẫn đâ u bởi chính Bezos – ai nâ y đê u mặc sơ mi ka-ki đỏ in logo – lũ lượt đi lại như những bảng quảng cáo di động.

Trước khi năm 1997 kế t thúc, hâ `u hế t các giám đố c điề `u hành nhà xuấ t bản đã hành hương từ các hẻm núi Manhattan đế n các văn phòng của Amazon.com, với các tấ m thảm hoen cặn cà phê, các bức tường cáu bẩn, bàn giấ y ọp ẹp làm từ cánh cửa và nhà kho nhế ch nhác. Michael Lynton, giám đố c điề `u hành của Penguin Putnam để n cả Alberto Vitale của Random House, Jack Romanos phụ trách người tiêu dùng tại Simon & Schuster và John Sargent của St. Martin Press. Ai nấ y đề `u thấ y ră `ng Amazon.com có thể duy trì doanh số `vững vàng với những tựa sách cũ, sách đã in và loại

đang in và cộng đô `ng trực tuyế ´n của nó có thể giới thiệu qua lố ´i "truyê `n khẩu." (Một phâ `n cộng đô `ng trực tuyế ´n cho các nhà xuấ ´t bản thấ ´y khả năng văn chương của họ vào mùa hè năm 1997, khi Amazon.com tổ chức "cuộc thi viế ´t lách" là dịp người sử dụng được yêu câ `u 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 viế ´t dòng đâ `u và dòng cuố ´i cùng, 400.000 người gởi e-mail tham gia để hoàn tấ ´t nó bă `ng chính những câu văn của họ. Mỗi tuâ `n trong sáu tuâ `n chọn ra một người tạm thă ´ng cuộc và được thưởng 1.000 USD. Giải thưởng lớn 100.000 USD được trao cho người thắ ´ng cuộc chọn theo lố ´i ngẫu nhiên. Cuộc thi nhận được sự quảng bá tuyệt vời trên tờ *New York Times* và những â ´n bản câ ´p quố ´c gia khác).

Sargent nói là `n đà `u ông bị thu hút khi khách hàng của Amazon.com viê ´t những bài điểm sách nô `ng nhiệt cho một cuố ´n của nhà xuấ ´t bản St. Martin tên là Đă `ng sau khung cảnh của Viện bảo tàng, là tiểu thuyế ´t đâ `u tay của tác giả người Anh tên Kate Atkinson. Những độc giả â ´y làm tăng số ´bán của â ´n bản bìa mê `m quyển tiểu thuyế ´t 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 tuyế n "mang lại lợi nhuận lớn lao cho doanh nghiệp, bởi đây không phải là việc bán sách của các tác giả lớn, nổi tiế ng. Đó là việc bán sách trong danh mục đang in, và cơ hội nó đem lại quả là hiế m thấ y."

Các nhà xuấ t bản khám phá ră ng các khách mua trực tuyế n thường chuộng các tựa sách trong danh mục đang in cũ hơn và các tác giả ít nổi tiế ng hơn là các cây bút bán chạy truyề n thố ng. Tháng Mười năm 1997, Romanos cho hay khách hàng của Amazon.com mua ít nhấ t 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 quyển của Penguin Group. "Thật vô cùng ý nghĩa," – Romanos nói. "Tôi choáng váng khi nhận ra điề `u đó. Thỉnh thoảng chúng tôi ngặ m những quyển 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 xuấ t bản Carroll và Graf tại New York nhìn thấ y tác động của Amazon.com khi vào năm 1989 ông cho ra ấ n bản kỷ niệm 40 năm của quyển *Chịu đựng* của Alfred Lansing, thuật lại chuyế n thám hiểm thảm khố c của Sir Ernest Shackleton đế n 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. Cuố n sách tiế p 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 viế t bởi khách hàng Amazon. Amazon "không chỉ đáp ứng yêu cầ u mà còn tạo ra nó," – Carroll nói.

Song các nhà xuấ t bản đặc biệt quan tâm đế n tấ t cả lượng thông tin chi tiế t của một triệu khách hàng (cùng lịch sử đặt hàng của họ) mà Amazon.com đang càng lúc càng bô i đấ p được. "Amazon đang tạo được kho thông tin không đâu có được," – Alberto Vitale nói. Song Bezos rấ t thận trọng sợ khách hàng của anh nổi giận nế u thông tin về họ bị đem bán; anh biế t hành động như thế sẽ lập tức hủy hoại tính cộng đô ng mà anh dày công xây dựng.

Để giảm sự lệ thuộc vào Ingram, Amazon.com bắ t đâ u tự lo phân phố i nhiệ u hơn. Bặ ng cách mở rộng kho ở Seattle khoảng 70% và thuê một trung tâm phân phố i rộng gâ n 70.000 mét vuông tại New Castle Delaware, công ty tăng khả năng chứa của kho lên gấ p sáu là n, nó có thể chứa từ 200.000 để n 300.000 tựa sách và mua trọn khố i lượng sách trực tiế p từ các nhà xuấ t bản giúp giảm chi phí rấ t nhiệ u. Với các trung tâm phân phố i ở cả hai bên bờ

biển, Amazon.com có thể giảm thiểu ngoạn mục thời gian nhận đơn đặt hàng giao hàng để n hộp thư của người tiêu dùng.

Để điể ù khiển hệ thố ng phân phố i đang mở rộng, tháng Tám năm 1997 Amazon.com tuyển Richard Dalzell, một trong những người được tôn trọng nhấ t trong ngành kinh doanh, vào vị trí phó giám đố c và xế p 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, gồ m cả chức phó giám đố c trong bộ phận hệ thố ng quản lý thông tin. Trước Wal-Mart, ông làm giám đố c 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 thố ng thông tin tại Wal-Mart, bạn biế t họ đang có những kế hoạch lớn. "Amazon câ n ai đó có kinh nghiệm dày dạn 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 thố ng bán lẻ."

Nicholas Lovejoy, người làm việc trực tuyế n cho Dalzell, cho hay người tố t nghiệp trường võ bị West Point này "đã đem để n điể u mà Amazon chưa từng biế t để n – là người quản lý tin nhân viên giỏi thực hành hơn chính ông ta. Ông thu hoạch được nhiề u hơn từ đội quân của mình vì ông dựa vào họ. Rick bị cuố n đi, nhưng cuố n đi là để làm việc tố t hơn. Bạn không muố n theo sai phe với Rick bởi ông ấ y sẽ chiế n thă ng. Nế u bạn muố n thương lượng một hợp đồ ng với Amazon, là bạn thương lượng với Rick. Ông ấ y rấ t ră n."

Chắ c chắ n Dalzell là món hời đô i với Amazon.com (và là người có thể sẽ khiế n Wal-Mart phản ứng và chú ý). Một người nữa là phó giám đô c George T. Aposporos, người được tuyển vào tháng Năm năm 1997, để hình thành các mô i quan hệ chiế n lược. Aposporos từng là sáng lập viên và giám đô c của Digital Brands, công ty tư vấ n

và tiế p thị tương tác với một danh sách khách hàng gồ m Starbucks Coffee, Sybase và American Express.

Tấ t cả những đông thái này là một phâ n trong kế hoach hình thành chậm mà chặ c một bộ phận quản trị của Bezos có chiế u sâu và năng lực đạt để n những đỉnh cao mà anh mơ ước. Một số giám đố c điệ u hành không thích ứng được với kế hoạch bị thải loại. Xây dưng đôi ngũ manh rõ ràng là mố i quan tâm đố i với Bezos, người tin ră ng vào cuố i năm 1997 công ty của anh đã đạt để n "điểm chuyển tiế p." Cho để n đó, hâ u hế t các rủi ro để n từ bên ngoài, "nơi chúng tôi câ n rấ t nhiệ u may mặ n để đạt được những gì chúng tôi hiện có" – anh nói. Đã tới lúc những phâ n lớn rủi ro là từ bên trong "rủi ro điệ u hành... Lúc này, tấ t cả những gì chúng tôi câ n là tâ m nhìn rõ ràng, nhấ t quán và khả năng thực hiện nó thật tố c đô." Thành công tương lai của Amazon.com sẽ có được từ đôi ngũ nhân viên lớn lao và tài năng với nhiê `u băng thông điê `u 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 nế u bạn nhìn vào những công ty như Microsoft, đó chính là đường lô i đưa họ để n chiế n thặ ng. Họ không chỉ có Bill Gates, ho có 40 người ở vi trí chóp bu của công ty, những người thông minh quyế t đoán và chăm chỉ. Và nế u bạn nhìn sâu xuố ng dưới, nhóm người điệ u hành tiệ m năng đó, họ có nhiê u 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. Rô i chúng ta sẽ thấ y, hình ảnh thuyế t phục của Jeff Bezos là một yế u tố chủ yế u khác trong kế hoạch chiế n lược của Amazon.com.

# Chương 10 -ĐẠI BIỂU SÁNG CHÓI CỦA INTERNET

Nhà lãnh đạo chính là người biế t mang để n niệ m hy vọng

Napoleon Bonaparte

Những nhà lãnh đạo vĩ đại là "những nhà truyề `n đạt tố ´t," — John Doerr nói. "Họ có uy lực không thể tưởng tượng nổi: Họ luôn là người đâ `u tiên nhìn ra vấ ´n đề `. Họ không thương xót, trung thực tuyệt đố ´i 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 đố ´c điề `u hành bán hàng giỏi. Họ luôn bán những tính năng giá trị của doanh nghiệp."

Dù anh không đặc biệt nhắ c đế n Jeff Bezos, những lời Doerr nói là sự miêu tả về vị tổng giám đố c điể u hành của Amazon.com, đặc biệt về tuyển dụng và truyề n đạt. "Một trong những điể u Jeff tự nhiên nhận thức từ rấ t, rấ t sớm là có hai điể u quan trọng mà anh phải thực thi: tuyển dụng và quan hệ báo chí," - Nick Hanauer nói. "Cho để n hôm nay, tôi nghĩ đó chính là những gì được anh dô n năng lượng vào nhiề u nhấ t. Từ cái ngày anh mở cửa ra, Jeff biế t chúng sẽ trở nên điể u gì: biểu tượng xứng đáng nhấ t cho thương mại trên Internet. Chúng tôi hay dùng những từ ngữ đó. Và anh biế t ră ng nhà bán lẻ đầ u 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 chuyên Amazon.com là chuyển hóa của viễn kiế n, óc thông minh, công nghệ, tiế n bạc và tính toán thời điểm, song sẽ không có yế u tố nào trong số đó trở nên có ý nghĩa nế u thiê u con người dâ n thân của Jef Bezos, điệ u này đã hấ p dẫn công chúng và cộng đô ng đâ u tư qua một trong những chiế n dịch quan hệ công chúng lớn và khôn ngoạn nhất trong lịch sử kinh doanh hiện đại. Ngay những ngày đâ u thành lập công ty, Bezos đã lão luyện trong trò chơi quan hệ công chúng. Ngay cả khi công ty gặp ră c rô i với dư luận báo chí, họ luôn luôn có thể nhanh chóng chặn đứng tổn hại. Ngày nay có biế t bao tỷ phú thương mại điện tử trẻ tuổi, những người còn thành công lớn lao hơn – Michael Dell và Steve Case xuấ t hiện trong ý nghĩ của mọi người ngay – song có lẽ Bezos là người nổi tiế ng nhấ t trong công chúng nói chung. Bao nhiều người chọn các đô ng 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 truyề n thông về Bezos:

- "Anh chàng lập trình viên tài ba... khiêm tố n." Wall Street Journal
- "Bezos xoay sở rấ t giỏi để thành công. Anh chàng thực sự dễ thương luôn giữ được tính hài hước dù phải đố i đấ u với sức ép ghê gớm. Đô ng thời là một trong những anh chàng thông minh nhấ t của ngành kinh doanh." Forbes
- "Phong thái vui vẻ, anh có vẻ không giô ng ông trùm thương mại điện tử. Song hâ u như anh không vấ p váp từ khi theo đuổi ý tưởng của mình." – Business Week
- "Hâ`u như không thể không vui khi ở cùng phòng với Bezos. Anh thoải mái, vui vẻ và khiệm tố n nhẹ nhàng." Fortune

- "Nhân vật kỹ thuật số tiêu biểu năm 1998." Time Digital Magazine
- "Không nghi ngờ gì là vua của thương mại điê `u khiển học." Time

Như nhiê `u nhân vật của công chúng khác, anh tạo ra một nhân cách năng động (biế ´n thái theo tình thế ´) rấ ´t có ích cho anh. Anh tạo ra một Jeff Bezos tự chủ, đấ ´m mình vào công việc với cái cười mê mụ và nụ cười dễ dãi là cá tính khiế ´n người ta dễ có ngay cảm tình với thái độ ít làm ra vẻ và thiế ´u vắ ´ng 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 rố ´i rắ ´m của doanh nghiệp với con mã ´t tính toán thông suố ´t của một CPA (kế ´ toán công có bă `ng cấ ´p) và là chiế ´n sĩ nhiệt thành với niê `m đam mê được khải thị vê `hứa hẹn tương lai.

Alex Gove, biên tập viên của tò *Red Herring* nhớ lại lâ n đâ u ông gặp Bezos là khi Jeff đang đi đó đi đây để quảng bá công ty mới của anh. "Khi các công ty lâ n đâ u đế n đây, nhiệ u lâ n họ sử dụng nhân viên chuyên quan hệ công chúng để lo gỡ rô i công việc," — Gove nói. "Cứ nhìn số người họ mang theo là biế t công ty đó tự tin đế n đâu. Càng ít người chứng tỏ tổng giám đố c điề u hành thường tự tin đế n đâu. Jeff đế n một mình. Anh cũng không có buổi trình bày nào. Tôi nghĩ anh đã in các trình duyệt PowerPoint ra giấ y. Song anh không nặng phâ n trình diễn. Rõ ràng anh rấ t tự chủ. Anh chỉ là ông chủ khiêm tố n thực sự tin tưởng vào những điề u 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 đâ `u mà toàn thế giới truyề `n thông cư xử với Bezos và Amazon.com. Cuố i năm đó, công ty là đề `tài chính trên tờ tạp chí Fortune dưới cái tựa: "Điề `u lớn lao kế ´ tiế ´p: Một hiệu

sách?" Tạp chí Time xế p Amazon.com là một trong "10 Website tố t nhấ t năm 1996." Và cách xử sự ấ y 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 chố ng độc quyề `n của Microsoft), Welch của GE và Michael Dell.

Song những con người â y điề ù hành các công ty để kiế m tiề n. 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 đế n chuyện tiề n nong, anh tỏ ra dè dặt. Một lâ n được hỏi anh dự tính trụ được bao lâu trong kinh doanh đang thua lỗ trong khi vẫn tiế p tục mở rộng nó, anh đáp: "Chúng tôi không thực hiện những dự án đố i ngoại về thu lợi nhuận, hoàn vố n v.v... – chúng tôi không thực hiện bấ t cứ dự phóng nào về tương lai." Anh sung sướng hơn khi trả lời thế này: "Lợi nhuận là máu huyế t nuôi công ty nhưng không phải là lý do để tô n tại. Bạn không số ng vì dòng máu ấ y nhưng cũng không thể số ng thiế u nó. Chúng tôi thu lợi nhuận được chừng một giờ vào tháng Mười Hai năm 1995, nhưng có lẽ đó là một sai lâ m lớn."

Chính cỗ máy quan hệ công chúng đó đã khởi động để quảng bá hình ảnh giám đố c tài chính Joy Covey vào quí đâ u năm 1999, khi cô xuôi ngược khắ p nước chiêu dụ các nhà phân tích và đâ u tư chứng khoán tin vào sách lược của Amazon.com, bao gô m cả tháng lợi lẫn thua lỗ trong kinh doanh, để đổi lấ y doanh số và lợi nhuận lớn sau này. Ngày 25 tháng Ba năm 1999, một bài báo dài đặc biệt viế t về Covey trên tờ Wall Street Journal xuấ t hiện hâ u như cùơng 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 quyề n lực nhấ t trong nề n thương mại Mỹ, khen ngợi tài ba của cô trong việc "thuyế t phục Wall Street về một công ty không thu lợi nhuận nhưng trị giá đế n 22 tỷ USD."

Bezos và những tư vấ n viên của anh nhận ra từ rấ t sớm hiệu quả của việc chính anh đứng ra làm tác nhân chính của công ty. Eric Dillon nhớ lại bă ng chứng đâ u tiên là sau khi Bezos trả lời phỏng vấ n một cách thú vị trên một đài truyề n hình công của Nhật Bản, và Amazon.com lập tức bắ t đâ u nhận hàng đố ng 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 điề u 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 truyề n thông về Bezos và công ty, tên tuổi Jeff bắ t đâ u được quảng bá rã m 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 suố t hơn khi anh đi qua qui trình IPO (lâ `n đâ `u bán cổ phiế `u ra thị trường). Đó là khi anh thực sự trở thành diễn giả hùng biện hơn. Chúng tôi chứng kiế ´n anh học hỏi được những kỹ năng đó. Lẽ ra anh câ `n trải qua một khóa ăn nói dạy anh phải biế ´t ngừng tạm vào những giây phút đặc biệt. Anh câ `n ngừng lâu một chút giữa các câu. Sau cùng anh khă ´c 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, ră `ng anh đang nói với bạn vê `những gì thực sự đang diễn ra. Bạn thấ y như đang được nghe những lời chân thực nhấ 't, 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 xấ 'u. Mọi người đê `u có thể làm thế ' và đó là một phâ `n của chiế 'n lược. Anh phải vận dụng mọi thứ vũ khí mình có."

Glenn Fleishman nhận xét ră `ng: "Đó là bê ` mặt mà Jeff muố n phô ra với mọi người. Con người thật đă `ng sau không khác biệt để ´n thể ´. Tư thể ´ trong kinh doanh của anh đòi hỏi một chút chấ ´t thép. Anh đang đặt tấ t cả năng lượng của mình vào kinh doanh và những gì anh vừa từ bỏ, anh cố lưu giữ điệ u gì đó cho bản thân."

Từ đó Bezos trở nên một trong những biểu tượng chính của các ông trùm đời mới. Cuố i năm 1999 tờ *Forbes* chạy một bài về lễ hội "Nhân vật nóng bỏng," kỳ gặp gỡ hấ p dẫn với các kỹ sư, nhà phát triển phâ n mê m, họa sỹ kỹ thuật số , luật sư và giáo sư tại sa mạc Nevada mà Bezos có tham dự. Phâ n phụ lục của bài báo so sánh Người đàn ông nóng bỏng với Bohemian Grvo (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* viế t về diễn giả giỏi nhấ t trong thế giới công nghệ chọn đề cao cả Bezos và Dell như người "có lẽ không có được nhiề u năm kinh nghiệm như Andy Grove của Intel, nhưng nổi tiế ng vì phát biểu được ý tưởng của mình về thương mại điện tử và bán hàng trực tuyế n. Bezos trở nên lừng lẫy vì tiế ng cười nô ng ấ m và những bài nói khai mở trí tuệ."

Tiế ng cười đó nay đã thành huyê `n thoại. "Bùng nổ" tờ *Business - Week* viế t, "tiế ng cười lây lan khùng khục," tờ Fortune viế t: "Tiế ng cười dài inh tai làm người không quen phải giật mình," tờ *Wired* tán: "Đó là tiế ng AHHHH ha ha ha ha vang vang," tờ *Newsweek* miêu tả: "Nghe như tiế ng đàn ngỗng kêu lúc hoảng loạn," *Time* cường điệu: "Tiế ng cười của anh là âm thanh toàn thân rung lên, theo lời mẹ anh là 'bǎ t đâ `u từ đâ `u ngón chân út chạy ngược lên,' tờ *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."

Đô i với những ai trực tiế p được nghe như chúng tôi, tiế ng cười â y thật khó chịu vì độ sâu và căng của nó. Đó là giọng cười riêng biệt;

tiế ng cười vui, như tự nhạo chính nó, hâ u như tách biệt khỏi bản thân Bezos.

Tiế ng cười nhanh chóng trở thành biểu tượng quan trọng trong văn hóa Amazon.com. Khi nhân viên công ty nghe tiế ng nó vang vang từ văn phòng của Bezos "bạn biế t anh â y đã trở lại thành phố ," – Fleishman nói. "Chúng tôi đùa là khi có chương trình RealAudio [trên Website], điể `u đâ `u 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 tiế ng anh cười, bao giờ cũng cảm thấ y dễ chịu, đặc biệt vào những lúc công việc căng thẳng, khó khăn. Thật vui khi biế t rã `ng anh có mặt ở đó và anh cũng đang bận bịu như bạn vậy. Một phâ `n con người đó của anh là linh hô `n của công ty. Giọng anh cười cũng chính là tinh thâ `n 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 lâ năn mặc như một quản gia để n dự. Tay bưng khay giả chứa đâ y những ly sâm banh trố ng dán chặt vào khay, anh â y khiêu vũ cả đêm với vợ, Mackenzie, người ăn mặc chẳng khác một cô hâ `u.

Một phâ `n bí ẩn khác của nhà Bezos là chấ ´t "quái" nơi anh. Để chứng minh chấ ´t "quái," anh sẽ chỉ vào chiế ´c đô `ng hô ` đeo tay tự điề `u chỉnh theo đô `ng hô ` nguyên tử 36 lâ `n một ngày. Đô `ng phục của anh bấ ´t di bấ ´t dịch: Áo sơ-mi xanh gài khuy và quâ `n màu nâu vàng. Vật còn thiế ´u duy nhấ ´t 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 gắ ´n ve áo, có thể lẻn đế ´n cửa hàng thực phẩm mua 1 lít sữa chẳng khác cuộc đột kích đêm. "Rấ ´t, rấ ´t kỳ cục," — một người cũng mang máy nhã ´n tin rung, điện thoại di động, máy quay phim và dao găm

quân đội Thụy Sỹ với đủ thứ linh kinh khó hiểu như máy đo mạch, tuố c-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, đô `chơi Lego, súng máy bắ n nước, một hộp nước đóng chai và tâ m bảng sơn xịt ghi: "Amazon.com" của Bezos vẽ làm phông nê `n cho một nhóm truyề `n hình Nhật. Trên chương trình *NewsHour* của PBS, anh và thông tín 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 lâ `n ném Bezos lại cười rộ lên.

Trong đoạn hô` sơ hoài nghi nhấ t vê` Amazon.com, cây bút Peter DeJonge miêu tả Bezos trọn vẹn trên tờ New York Times, gọi anh là "một quái kiệt thông minh, hấ p dẫn, cực kỳ năng động và kỳ cục một cách sai lạc." DeJonge ghi nhận là Bezos hiểu biế t hế t giá trị của việc tạo nên câu chuyện thâ`n thoại vê` nghệ thuật làm ông chủ, làm tăng tính chấ t thâ`n bí – chuyế n đi bǎ ng đường bộ xuyên quố c gia tới Seattle, công ty thành lập trong gara để xe. Luôn ý thức về tính biểu tượng, bàn giấ y làm từ cánh cửa của anh là biểu tượng của thiế u thố n và được nêu trong hâ`u hế t các nội dung trên các phương tiện truyề n thông chính. Điển hình là lời đánh giá của cây bút Dinesh D'Souza: "Nhiê u tỷ phú hôm nay dường như nhấ t quyế t cho là mình xuấ t thân từ lớp trung lưu. Bill Gates thích được xuấ t hiện với chiế c áo khoác ngoại cỡ, Jeffrey Bezos lại ngô `i tại chiế c bàn giấ y ọp ẹp làm từ tấ m cánh cửa cũ."

Những ngày đâ `u tính thanh đạm lấ ´n cả vào cuộc số ´ng cá nhân của anh. Khi anh và Mackenzie rời khỏi căn nhà thuê ở Bellevue, họ thuê căn hộ khiêm tố ´n rộng 300 mét vuông ở khu Belltown thuộc trung tâm Seattle, từ đó dễ đi bộ để ´n các văn phòng công ty ở Seattle. Ngay cả khi nă ´m nhiê `u triệu trong tay, anh tiế ´p tục lái chiế ´c Honda Accord.

Song ngoài sự thổi phô `ng của các phương tiện truyề `n thông và tính biểu tượng, Bezos có thể củng cố ´ kế ´ hoạch lớn của mình với sự thông tuệ xuấ ´t sắ ´c, biế ´t thực hiện nhiề `u tác vụ cùng một lúc. Anh chỉ câ `n lập tức chuyển hướng và đào sâu ngay vào những vấ ´n đề `công nghệ phức tạp," – Eric Dillon nói, anh còn cho biế ´t thêm là Bezos luôn vui vẻ trong suố ´t quy trình làm việc. "Anh â ´y có thể quay sang phải nói với Kaphan về `mật mã, rô `i quay sang trái để bàn với David Risher về ` marketing ở Hà Lan, và rô `i nhìn về ` trước nói với Joy Covey về ` phụ chú cuố ´i trang 82 trong một tờ khai tài chính. Lúc nào cũng đâ `y ắ ´p tiế ´ng cười. Thật vui vẻ yêu đời."

Dù Bezos thấ p, 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 hấ p dẫn với sự thông tuệ cuố n hút và khả năng hoàn toàn tập trung vào đổ i tượng mà anh đang trò chuyện. "Anh ấ y lẽ ra có thể là lãnh tụ giáo phái (có người cho ră `ng anh đã là như vậy rô `i); anh như có tinh hoa đang phát tiế t ra," – Fleishman nói. Anh không gây ấ n tượng đang chế ngự người khác song mang trong mình sức mạnh cá nhân ngô `n ngộn trong mọi khía cạnh."

Là nhà quản trị, Bezos "rấ t tập trung và quyế t đoán," – giám đố c Tom Alberg nói. "Anh ấ y có thể quyế t định nhanh chóng, bám sát và thi hành để n nơi để n chố n những quyế t định ấ y. Anh nhận ra nế u chúng tôi đã quyế t định làm gì thì phải làm cho bă ng được mà phải nhanh nữa. Dù mọi việc được phân tích đâu vào đấ y nhưng tính hành động rấ t cao. Khi đã có ý tưởng, anh ấ y quyế t định làm cho xong." Ví dụ, Alberg trích dẫn quyế t 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 vắn," – Jeff nói. "Chúng ta có thể làm điề `u này trong 48 giờ. Tôi muố n nó phải làm được. Hãy làm đi," – Alberg kể. Sự sắ p hạng này lôi cuố n dư luận ghê

góm, 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 xế p hạng này. Hiện nay nhiề u tác giả và biên tập viên xem thứ tự xế p hạng sách của họ hàng ngày đế n mấ y lầ n.

## MỞ RỘNG SANG CHÂU ÂU

Bezos luôn muố n 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 sư góp sức của Bertelsmann AG, hãng truyề n thông khổng lồ Đức. Bertelsmann đã có dịch vụ bán sách trực tuyế n non trẻ gọi là Bertelsmann Online hoặc BOL. Thomas Middlehoff, tổng giám đố c điề u hành của Bertelsmann, quyế t định theo đuổi mục đích nên ông đưa Bezos từ Thổ Nhĩ Kỳ (nơi Jeff và Mackenzie đang đi nghỉ mát) trên chuyế n phi cơ riêng của công ty về bản doanh của Bertalsmann ở Đức. Middlehoff quan tâm việc đi để n thoả thuận mỗi công ty sẽ nă m 50% quyề n sở hữu công ty bán sách trực tuyế n. Bezos và Middlehoff họp cả thảy bố n là n nhưng "chúng tôi không đạt được thỏa thuận nào," – Bezos nói. Middlehoff tin ră ng Bezos sẽ rút lui bởi anh "rấ t ngại việc mấ t đi quyề n kiểm soát." Tom Alberg đô ng ý khi nói ră ng dứt khoát "Jeff đã quyế t định không làm điệ u đó dựa trên ý nghĩ chúng tôi có thể tự làm tố t điệ u đó môt mình."

Chẳng bao lâu sau khi Bezos từ chố i lời đề nghị, Bertelmann thông báo bỏ ra 200 triệu USD để hưởng 50% lợi nhuận tại Barnesandnoble.com. "Cuộc đâ u tư mạo hiểm này nhà m 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 tấ t cả 1,2 triệu cuố n sách in tại Anh và Telebuch (Telebook) Inc., một hiệu sách trực tuyế n ở Đức.

Bookpages được sáng lập hô i cuố i năm 1996 bởi Simon Murdoch, một tiế n sĩ khoa học máy tính và là nhà quản lý phâ n mê m của một công ty Anh. Telebook, được điề u hành bởi ABC Bucherdienst, đã đưa vào danh mục 400.000 quyển sách tiế ng Đức. Chúng được trang trọng đổi tên thành Amazon.co.uk và Amazon.co.de và ra mắ t vào tháng Mười, cũng đâ y đủ các tính năng và công nghệ của Amazon.com, cũng như các trung tâm dịch vụ khách hàng của riêng quố c gia họ. Các trung tâm phân phố i có kho chứa số lượng lớn của hâ u hế t các tựa sách Mỹ được yêu thích đặt tại Anh và Regensburg, Đức.

Cuố i năm 1998, Amazon.co.uk và Amazon.co.de là những nhà bán sách hàng đâ `u trên thị trường riêng của họ. Dĩ nhiên, họ không đạt được những doanh số khổng lố `. 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 đâ `y 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 kế t nổ i với Internet chưa bă `ng 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 đấ t nước này được bảo vệ bởi luật ngăn cấ m chiế t khấ 'u. Mặt khác, Amazon.co.de đã hoạt động 24/7, trong khi các nhà bán lẻ Đức kiểu truyê `n thố 'ng bị cấ m mở cửa bán vào những ngày chủ nhật. (Trước khi chính thức ra mắ t Website, dân tiêu dùng Đức bị "quay" bởi chiế 'n 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 tuyế n khác bị đe dọa bởi quy định tôn trọng thời gian của phép tiế p thị vùng miề n và luật xuấ t bản. Thông thường một nhà xuấ t bản Mỹ sẽ nă m giữ quyề n của Bắ c Mỹ hay các quố c gia nói tiế ng Anh cho một quyển sách và sẽ bán

quyề n xuấ t bản tại nước ngoài cho các nhà xuấ t bản cá nhân hay các quố c gia cá nhân. Song Internet không có ranh giới quố c gia. Việc xuấ t bản Harry Poter và Căn phòng bí mật, phâ n tiế p theo của quyển sách bán chạy quố c tế Harry Poter và Hòn đá phù thủy, làm nảy ra cuộc cãi vã giữa Amazon.com và nhà xuấ t bản Mỹ là Scholastic Inc., noi đã trả100.000 USD cho quyề n được xuất bản lâ n đâ u tại Mỹ quyển Harry Porter này. Quyển sách được viế t bởi một tác giả người Scô at-len là J.K. Rowling, đã được xuấ t bản tại Anh vào năm 1997 bởi nhà xuấ t bản Bloomsbury Children's Books. Nhu câ u tại Mỹ lớn để n nỗi độc giả Mỹ không chịu chờ để n thời điểm xuấ t bản phâ n tiế p theo tại Mỹ phải mấ t để n vài tháng, nên độc giả đã đặt hàng từ Amazon.co.uk. Ngon lửa nóng bỏng khao khát được đổ thêm dâ u bởi hơn 80 bài viế t của độc giả trên Website Amazon tại Mỹ, bao gô m những chỉ dẫn làm sao đặt mua những â n bản Anh từ Amazon.co.uk với giá chưa đâ y 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 bấ t cứ nhà xuấ t bản nào, song "nghiêm túc tiế p thu các mố i quan ngại của các nhà xuấ t bản và sẽ nỗ lực giải quyế t chúng."

Câu hỏi đặt ra là: Khi một khách hàng ở Seattle đặt mua một quyển sách xuấ t bản ở London, thì giao dịch sẽ diễn ra tại Mỹ hay Anh? Bezos cho ră ng một người Mỹ mua sách trên Amazon.co.uk "không có gì khác biệt khi bạn sang chơi London và mua một cuố n sách bỏ vào vali mang về nhà. Nế u bạn làm điể u gì thách thức định chế là bạn đã làm phiê n lòng một số người."

Luật bản quyề `n của Mỹ cấ m nhập khẩu không phép một cuố n sách có bản quyề `n nhưng lại cho phép cá nhân mua lại một bản dùng riêng không để bán lại. Luật không nói rõ điề `u gì xảy ra khi

khách hàng đặt mua hơn một quyển hoặc người bán sách mua thật nhiê `u bản vê ` bán lại ở Mỹ. Tranh cãi này hiện vẫn chưa ngã ngũ.

Gạt chuyện tác quyề `n 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 quố ´c tế ´, chuyển giao sách thường xuyên để ´n trên 160 quố ´c gia khác nhau, chiế ´m hơn 20% tổng doanh số ´ bán.

Amazon.com bán nhiệ `u sách kỹ thuật khó kiế ´m cho các khách hàng hải ngoại. Giám đố ´c dịch vụ khách hàng Maire Masco nhớ lại có là `n nhận e-mail từ một nhà địa chấ ´t ở Sri Lanka, người câ `n một số ´ sách có thông tin ông câ `n để cứu một sườn đô `i khỏi xói mòn. "Ông â ´y hô `i âm cảm ơn tôi đã giúp ông có được ba quyển sách mà ông không thể đặt mua trực tiế ´p từ nhà xuấ ´t bản ở Oxford. Sách đế ´n nơi rẻ hơn nế ´u ông đặt mua chúng từ nhà xuấ ´t bản. Nghe những câu chuyện như thế ´ mới thấ ´y mình đang làm một điề `u khác biệt."

Đơn đặt hàng đáng nhớ khác để n từ một tổ chức từ thiện quố c tế vừa nhận khoản tiế n xây dựng thư viện tại Zambia, và đưa ra danh sách 2.000 cuố n muố n mua. "Tôi vớ lấ y hai, ba người thuộc bộ phận dịch vụ khách hàng và hỏi: "Bạn có muố n thực hiện một dự án lớn hay không?" – Masco kể. "Có hai người, chủ yế u là vào thời gian riêng của họ, đã đặt mua tấ t cả số sách này. Chúng tôi làm việc với những người ở nhà kho bởi sách phải được giao vào thời điểm nhấ t định cho một máy bay chở hàng tại phi trường JKF Airport ở New York. Lẽ ra chúng tôi không làm điể u này bởi nó đi ngược với thiế t kế kinh doanh hiệu quả song việc xây dựng thư viện này tại châu Phi thật có ý nghĩa."

Tấ t nhiên có một số trục trặc trong việc chuyển 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 chuyển đi sẽ biế n mấ t, rấ t có

thể bị đánh că p và phải gửi bù miễn phí. Về sau dĩ nhiên Amazon.com că t riêng người chỉ lo điề u tra gian lận, đặc biệt từ các nước phương Đông và Nam Mỹ. "Đế n lúc họ sẽ tìm ra manh mố i gian lận ở một vài thành phố ," – Masco nói. "Họ sẽ gọi cho người trong thành phố đó xem họ có tuần thủ pháp luật hay không?"

Sau này công ty hình thành những công ty con tại vài quố c 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 nhiê `u Website toàn câ `u của Yahoo!'s World, gô `m cả châu Á, Vương quố c Anh và cảø Ailen, Pháp, Đức, Đan Mạch, Thụy Điển, Na Uy, Canada, Úc, và New Zealand, Nhật và Hàn Quố c.

Được hỗ trợ của thanh thế này, một năm sau khi ra mặ t tại châu Âu, Amazon.com là thương hiệu giá trị đứng hàng thứ 57 trên toàn câ `u, trên cả Hilton, Guinness và Marriott, và theo sát Pampers, theo báo cáo của một hãng tiế p thị Anh.

### MỞ RỘNG VÀ ĐA DẠNG HÓA

"Rõ ràng ngay từ đâ`u Amazon không chỉ chuyên vê` sách và có được số lãi mà bấ t cứ ai cũng hạnh phúc vê` 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 nhã `m bàn vê ` việc vượt ra khỏi phạm vi sách và làm thể ´ nào chúng tôi có thể thực hiện điê `u đó," – Maire Masco kể. "Chúng tôi đã sẵn sàng bàn vê ` DVD, CD, video. Đó là là `n đâ `u tiên chúng tôi nói vê ` những thứ ngoài sách. Tấ ´t cả chúng tôi đã sẵn sàng đưa để ´n kế ´t luận. Tôi không nhớ đó là ý của Jeff hay anh hướng mọi

người để n điề u đó. Anh hỏi trong tương lai chúng tôi sẽ đi đâu, nơi chúng tôi nghĩ mình sẽ đi và chúng tôi sẽ như thể nào trong một, hai hoặc ba năm nữa. Tấ t cả chúng tôi đề u thấ y sự đa dạng trong sản phẩm khi tiế n lên – thậm chí trước khi chúng tôi nhận ra ră ng sách không lời nhiề u bởi chênh lệch giữa giá mua và giá bán không cao."

Bezos muố n 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 câ n mở rộng. Anh nói rõ điể u này vào năm 1997: "Chính sách của chúng ta là trở thành điểm để n của thương mại điện tử. Khi ai đó định mua hàng trực tuyế n, ngay cả những thứ chúng ta không cung ứng, chúng ta vẫn muố n họ để n với chúng ta. Chúng ta muố n tạo điể u kiện cho mọi người dễ dàng tìm ra và khám phá những thứ họ muố n mua trực tuyế n, ngay cả những thứ chúng ta không phân phố i."

Đế n tháng 4, cùng lúc công ty mua Bookpage và Telebook, Amazon.com là n đà u tiên đột phá ra ngoài phạm vi sách, khi nó mua cơ sở dữ liệu phim trên Intrenet (IMDB). IMDB là nguô n 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 thủa khai sinh điện ảnh năm 1892 để n hiện tại. Nó cũng biểu thị bước đâ u tiên Amazon.com bán phim trực tuyế n.

Âm nhạc là sự mở mang tiế p theo hợp lý, trước đây nó đứng hàng thứ hai trong danh sách ban đâ ù những sản phẩm bán trên Web mà Bezos đã soạn khi anh còn nghiên cứu Internet cho D. E. Shaw, Bezos than thở bấ t tiện lớn nhấ t 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 quyề n với Yahoo! và Excite's Web Crawler, và của ba dịch vụ – Mr. Showbiz, Celebsite và Wall of Sound; và N2K là đố i tác độc quyề n 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 lặng chuẩn bị cho nước đi quan trọng tiế n 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 muố n 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 đâ`u tư trong công nghệ, trong xây dựng thương hiệu hôm nay với mong muô´n có được công ty lớn hơn trong tương lai." Bởi chi phí cô´ định cho việc bán hàng qua Internet râ´t cao, "thật có lý để giảm bớt chi phí đó qua sô´ lượng khách hàng lớn hơn." Chính sách mở rộng của Bezos râ´t giản dị: lâ´y cơ sở là hơn 2,25 triệu người làm đòn bẩy – nhiê`u hơn bâ´t cứ công ty bán lẻ trên Internet nào – và thương hiệu Amazon.com, "mà chúng tôi phải làm việc căng thẳng để phô´i hợp châ´t lượng phục vụ, giá rẻ và dễ sử dụng (gô`m 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 đâ`u chừng 130.000 tựa, con số này nhanh chóng mở rộng. Bezos theo công thức bán sách bă`ng cách đề nghị giảm giá để n 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 thấ phơn). Cũng như trang Website bán sách, Amazon.com đưa ra cho khách hàng những thông tin sản phẩm cùng các tính năng đặc biệt, gồ m 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 biế t 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 nhiê `u cách gồ `m 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 chố t" để làm mẫu cho phong cách đó.

Được hỏi danh sách "chủ chố t" có chủ quan không, Bezos trả lời: "Dĩ nhiên có chủ quan. Nhưng hãy để tôi giải thích về thế giới trực tuyế n: Nế u chúng tôi chọn kém – chẳng hạn có một album nhạc jazz dở tệ trong danh sách – chỉ một thời gian ngặ n chúng tôi sẽ nhận hàng đố ng mail chê bai giúp chúng tôi dễ phản hồ i thật toàn hảo. Đó là một trong những thuận lợi khi trực tuyế n."

Tờ New York Times xế p hạng tính năng tìm bài trên Website này là hiệu quả nhấ t trong bấ t 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 tuâ `n thứ hai của tháng Mười — 120 ngày sau — Amazon.com là trang bán nhạc trực tuyế ´n lớn nhấ ´t, và dùng để ´n 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 tiế ´p thị trực tiế ´p âm nhạc và video của nó. Đúng là quá thuận lợi cho nhà tiên phong này.

Trong khi tấ t cả những chuyện này diễn ra, cổ phâ n của Amazon.com hướng vê phía bắ c, từ khoảng 40 USD/ cổ phâ n vào ngày 1 tháng 6, cao hơn 80 USD ba tuâ n 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 lâ n đâ u bán ra thị trường dạo tháng Năm năm 1997. Một phâ n của cú tăng trưởng nhanh này là nhờ vào nước đi tham gia vào ngành âm nhạc. Phâ n khác có liên quan tới cơn

số t khích động thị trường cổ phiế u trên Internet nói chung, tiêu biểu là việc công ty Walt Disney mua Infoseek, phương tiện tìm kiế m trực tuyế n. Các nhà đã u tư đề u số t ruột, cố gặ ng khám phá việc thâu tóm nóng bỏùng liên quan đế n Website tiế p theo là gì?

Cuộc tăng vọt thậm chí còn giúp cổ phiế u 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 phiế u được bán 6 USD/cổ phiế u, nhưng khi K-tel thông báo dự định bán những CD đó trên Web, cổ phiế u của nó chợt tăng lên 65 USD/cổ phiế u – thu nhập gấ p 206 lầ n.

Cũng góp phâ`n cho việc cổ phiế´u Amazon.com biế´n động là việc đạo quân các nhà đâ`u tư bán "xổi" các cổ phiế´u. Nế´u thị trường xuố ng, các nhà đâ`u tư mua gom cổ phiế´u với giá thấ´p hơn, trả lại cổ phiế´u vay mượn và bỏ túi khoản chênh lệch. Nhưng với cổ phiế´u của Amazon.com cách làm đó thấ´t sách. Khi cổ phiế´u tăng, những tay buôn 'ăn xổi" này phải đố´i mặt với việc chọn một là đánh cuộc may rủi hai là mua lại với giá cao hơn, điề`u không phải để bởi cổ phiế´u Amazon.com có số´lượng nhỏ "trôi nổi" khác thường, ví dụ như số´ cổ phiế´u có được để giao dịch. (Hâ`u hế´t cổ phiế´u của Amazon.com được nội bộ nă´m giữ, mà những người này không giao dịch công khai). Còn một nguyên do nữa khiế´n giá trị cao và sự thay đổi quá quă´t trên thị trường là "các nhà buôn trong ngày" — những nhà đâ`u tư thiế´u kinh nghiệm mua cổ phiế´u lúc nó đang tăng và bán lại càng nhanh càng tố´t ngay khi nó có dâ´u hiệu đi xuố´ng.

Cổ phiế u của Amazon.com rấ t năng động. Có lúc trung bình một cổ phiế u chỉ được giữ bảy ngày trước khi được đem bán. So sánh cho thấ y, Yahoo! được giữ tám ngày và Coca-Cola là 24,6 tháng.

Đế n tháng 8, Amazon.com dùng tiê n thu được từ cổ phiế u tăng vọt để thực hiện hai thương vụ chiế n lược tách biệt gây số c cho cộng đô ng Internet và gửi đi tín hiệu không thể hiểu sai là công ty sẽ không chỉ gói gọn là nhà cung cấ p sách và âm nhạc.

Thương vụ thứ nhấ t là PlanetAll, một hãng đặt tại Cambridge, Massachusetts, chuyên cung cấ p dịch vụ giao dịch – quản trị trên mạng gô m cả việc tự cập nhật các địa chỉ sách, lịch và ghi nhớ cho người đang giao tiế p 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 mă t tháng 1 năm 1996, PlanetAll với hơn 1,5 triệu thành viên đã thành công "đột phá thực hiện điê `u căn bản và quan trọng trong tiế p cận," – Bezos lúc đó phát biểu. Anh nói thêm ră ng PlanetAll được đô ng sáng lập bởi Warran Adams và Brian Robertson, là "phương tiện sử dụng cách tân nhấ t của Internet mà tôi từng biế t." Không tố n kém gì cả khi đăng nhập dùng dịch vụ, nó chỉ yêu câ u người dùng lập danh sách những thông tin tiế p xúc, như tên tuổi bạn bè hoặc những tiế p xúc mà người khách hàng này muố n tiế p xúc. PlanetAll cũng yêu câ u những đố i tượng liên lạc đó cung cấ p những thông tin như đăng ký e-mail và các địa chỉ email thường xuyên của những người khác trong hôi của ho. Tấ t cả những thông tin â y được lưu trữ trong kho dữ liệu cá nhân trên PlanetAll, trang Web này sẽ đô ng 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 câ u nhận e-mail để nhặ c nhỏ vê một dịp quan trọng, bảo đảm không quên mua quà tặng cho ai đó.

Qua việc thâu tóm một công ty thu thập thông tin cá nhân về khách hàng, Bezos sau cùng bấ t đâ u chuyển hóa công ty mình thành nơi cung cấ p nhu câ u 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 khiế n

Amazon.com phải chi ra 800.000 cổ phiế u. Toàn bộ hoạt động và ban điể u hành được tái bố trí tại Seattle vào đã u năm 1999.

Vu thâu tóm thứ hai tố n 1,6 triệu cổ phiế u là Junglee Corp của Sunnyvale ở California, là một cỗ máy tìm kiế m giúp người dùng so sánh được giá cả cùng một sản phẩm. Giố ng các dịch vụ tương tự khác, Junglee chủ yế u 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 hâ`u hê´t các sản phẩm, từ áo khoác cashmere đê´n CD của Keith Sweat. Junglee vô n được xem là một người máy mua sắ m hay còn gọi là "bot," quảng bá bố n hướng dẫn mua sắ m 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 kiế m tiế n qua lệ phí được các nhà bán hàng trả khi được đặc ân nêu tên trong danh sách tìm kiế m và qua các quảng cáo trên Website. Dù Junglee mang để n cho Amazon.com công cụ tạo ra khả năng so sánh vê giá cả, Bezos cho tờ Wall Street Journal hay rặ ng thật vô lý khi giả mạo kho dữ liệu trên Junglee để giá cả trên Amazon.com bao giờ cũng là số một, Benzos nói "Khách hàng sẽ bỏ đi." Tuy nhiên anh nói khách hàng quan tâm nhiệ u hơn để n việc so sánh các chi tiế t vê những món chẳng hạn như máy tính và máy thu hình hơn là nhạc và sách mà Amazon bán. (Bezos tấ t nhiên không lưu ý ră `ng công ty của anh một ngày nào đó sẽ bán những món hàng giá cao). "Dự kiế n lâu dài là người ta để n với Amazon.com và tìm thấ y bấ t cứ sản phẩm nào mà họ muô n mua," - Dave Risher, phó giám đô c cao cấ p tiế p thị và phát triển sản phẩm hô i đó, trả lời.

Mâ´y tháng sau, vào đâ`u tháng 9, Amazon.com phô ra diện mạo mới của Junglee. Những hướng dẫn mua să´m khác đã biế´n mâ´t. Khi người dùng gõ vào Website của Junglee, họ sẽ lập tức được chuyển đế´n một điề`u 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 muố n mua trực tuyế n," bao gỗ m đỗ điện tử, trang phục, dịch vụ du lịch, máy tính, phâ n 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 yế u 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 đế n các nhà bán lẻ như: The Gap để mua trang phục và Cyberian Outpost để mua phâ n cứng máy tính.

Bezos hiểu ră `ng một trong những phương thức chính để khai thác lợi nhuận trên Web là mở ra khả năng cho Amazon.com kiế ´m tiế `n hoa hô `ng qua việc gửi các khách hàng của nó để ´n với các nhà bán lẻ khác, nơi sẽ trả cho Amazon.com khoản chi phí cho mỗi khách hàng đã siêu kế ´t nô ´i với Website của họ. (Sau này Amazon.com nhận phâ `n trăm của mỗi cuộc mua bán). Nước đi này báo hiệu trước những cuộc thâu tóm và nước đi chiế ´n lược sẽ thực hiện trong những năm să ´p tới.

Thoạt đâ`u Amazon.com thử nghiệm dịch vụ "Shop for Web" bă`ng cách đặt nó ở những nơi không tách biệt trong từng trang, nhưng sau đó công ty đã tạo thanh danh mục "Shop for Web" tương tự như những thanh đã tạo cho sách, nhạc, phim và quà tặng.

Junglee và PlanetAll mang đế n cho Website của Amazon.com tính chấ t "săn lùng" không muố n rời và nhiệ `u tính năng khích lệ người dùng lưu lại trang Web. Và bă `ng cách thêm vào những chiế n lược và nội dung đa dạng, Amazon.com cho thấ y rõ ý định trở thành cổng thương mại của World Wide Web. Thậm chí trước các cuộc thâu tóm, Amazon.com đã là Website thương mại trên Internet duy nhấ t liên tục xuấ t hiện trên danh sách những trang nhộn nhịp nhấ t nước My,õ theo như hãng theo dõi phân loại Media Metrix. Nước đi của Amazon.com cho mọi người thấ y rã `ng để tô `n tại, người kinh

doanh trên mạng phải liên tục tái tạo mình thông qua tự phê và những lời nhận xét của khách hàng.

#### **CHON PHE**

Đế n ngày 7 tháng Chín, cổ phiế u của Amazon.com sụt giảm 41% so với đỉnh điểm hô ì tháng Bảy. Lúc đó Jonathan Cohen, nhà phân tích làm việc cho Lynch, là người đứng ra theo dõi Amazon.com, nhận xét ră `ng người ta giảm số ´ cổ phâ `n đang nă ´m trong một báo cáo có tựa đề ` "Công ty thương mại hàng đâ `u trên Internet quá đã ´t đỏ." Cohen viế ´t: "Amazon.com không phải là công ty công nghệ, không phải là công ty phâ `n mê `m và nó không nên nhận được sự đề ` cao giá trị thậm chí chẳng liên quan mấ ´y để ´n các công ty đạt lợi nhuận cao."

Thêm vào dàn đô `ng ca phản bác là Ron Ploof thuộc IceGroup, một công ty tư vấ ´n 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 câ `n càng lúc càng phức tạp cho việc nhận đơn đặt hàng, quản trị lưu kho, chuyển hàng, bảo quản v.v... Lâ ´y tư cách mà ông ta gọi là "quan điểm của bâ ´t kỳ ai" hâ `u phân tích tình hình tài chính của Amazon.com, ông ta ước tính Amazon.com chi 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 phiế u bấ t đâ u vọt lên vào tháng Mười Một. Đế n ngày 10 của tháng đó, nó đã ở mức 134 ¾ và một tuâ n sau lên đế n 1481/2 trước tin cho hay công ty sẽ mở rộng thành nhà bán hàng tổng hợp, gô m cả video và trung tâm quà tặng những ngày nghỉ lễ, bán ra hàng loạt sản phẩm bao gô m đô chơi, game máy tính và DVD. Thông báo này đẩy giá trị cổ phâ n của Bezos lên khoảng từ 440 triệu USD tới khoảng 2,9 tỷ USD. Đế n ngày 20 tháng Mười Một, cổ

phiế u lại nhảy lên từ 27 2/3 đế n 180 5/8. (Năm trước, cổ phiế u giao dịch chỉ ở mức thấ p 22 5/8. Điể u này khiế n giá trị cổ phiế u 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 nhấ t nước Mỹ, có giá trị cổ phiế u trên thị trường là 8,71 tỷ USD. Doanh số tính đế n quý ba của Amazon.com là 153,7 triệu USD, so với 3,2 tỷ USD của Goodyear. (Tiện thể, cổ phiế u của K-tel International hô i tháng Mười tụt xuố ng 5 USD/ cổ phiế u, đế n tháng Mười Một vọt lên 39,125 USD/cổ phiế u khi cơn số t tái phát).

Cũng trong tháng Mười Một đó, Amazon.com bắ t đâ u bán VHS và DVD video. Bố n, năm ngày sau nó trở thành nhà bán lẻ video số 1 trên Web. Đáp lời những ai than phiê n ră ng Amazon.com còn lâu mới thu lợi nhuận, Bezos mạnh mẽ tuyên bố ră ng công ty đã đáp ứng mục tiêu căn bản là "Phát triển thâ n tố c."

Giữa tấ t cả chuyện này, vào đâ `u 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 đâ `u đấ t nước mà Amazon.com mua lại đế n 60% lượng sách. Chủ tịch Leonard Riggio của Barnes & Noble cho hay việc mua lại gô `m 11 trung tâm phân phố í có địa thế chiế n lược này là "cho chúng tôi lợi thế thuyế t phục trong kinh doanh trên Internet." Tuyên bố này theo sau việc Bertelsmann AG là tổng công ty truyề `n thông đa thành phâ `n Đức trở thành đố i tác trong đơn vị bán sách trên Internet của Barnsandnoble.com. Theo các điề `u khoản thỏa thuận, mỗi công ty sẽ đâ `u tư 100 triệu USD để sở hữu 50/50. Bertelsmann nhà xuấ t bản sách lớn nhấ t thế giới (nă ´m cổ phâ `n gô `m Random House Inc., nhà xuấ t bản sách lớn nhấ t nước Mỹ), tiế ´p 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 xuấ t bản sẽ chiế n thă ng. Gã khổng lô Goliath luôn trong tâ m ngắ m của chiế c ná cao su."

Barnes & Noble trả lời bă ng chính lời tuyên bố của mình:

Barnes & Noble lấ y làm khôi hài trước lời tuyên bố của Jeff Bezos tự miêu tả bản thân là nhà bán sách độc lập, nhưng thưa ông Bezos, với tổng vố n thị trường khoảng sáu tỷ USD và hơn bố n triệu khách hàng mà ông có, chúng tôi đô ră ng ông đã biế tai mới là khổng lô Goliath. Công ty ông bây giờ giá trị cao hơn Barnes & Noble, Borders và tấ t cả nhà bán sách độc lập gộp lại. Chúng tôi e ră ng ná cao su và súng bắ n bia cũng chẳng có trong kho vũ khí của ông.

Thích thú vì B&N că´n phải câu, Amazon.com trả lời mỗi một tiế ng "Ô`" qua thông báo báo chí.

Lúc đó, Amazon.com tỏ ra khá bấ t ngờ trước thỏa thuận nói trên, một người có thẩm quyề `n biế ´t chuyện xem đây là việc làm không ngay thẳng. Như một nguồ `n tin xuấ ´t bản chính thức nhận xét: "Đừng bao giờ nghĩ ră `ng Ingram Book Group không dành để bán cho Amazon. Nế ´u Ingram Book Group được một công ty đã `u tư ngân hàng giúp tham gia cuộc chơi, họ sẽ đi lại làm ăn với bấ ´t kỳ và tấ ´t cả người mua tiê `m năng, không chừa Amazon. Amazon hẵn sẽ không bị số ´c khi hay tin vụ mua bán này." (Thực ra, vụ mua bán này không bao giờ xảy ra. Phải đố ´i mặt với thách thức từ Ủy ban Thương mại Liên bang, sự phản đố ´i mạnh mẽ của những người bán sách độc lập, và đe dọa của một phiên điề `u trâ `n quố ´c hội, B&N bỏ ý định mua Ingram vào tháng Chín năm 1999).

Giữa tấ t cả những chuyên này, cuố i năm 1998, xảy ra một vu phát đơn kiện Amazon.com. Hô` sơ khởi kiện được lập vào tháng Mười bởi Wall-Mart Store, Inc. Công ty bán lẻ khổng lô tại Arkansas cáo buộc Amazon.com đã đánh că p bí mật thương mại năm 1997 khi thuê cựu nhân viên của Wall-Mart là Richard Dalzell làm giám đố c 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 đố c và xế p hậu câ n. Wright là người đã từ nhiệm ở Wal-Mart năm 1998 sau khi trải qua chín năm là phó giám đố c phân phố i. Wal-Mart tố ră ng 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 thố ng theo dõi mua bán kinh doanh, phân phô i, lưu kho và thông tin các nhà cung cấ p. Cũng được nêu trong hô sơ kiện là Kleiner Perkins Caufield & Byers, Dalzell và Drugstore.com một Website hiệu thuố c trực tuyế n được tài trợ chính một phâ n bởi Kleiner Perkins (và sau này lô ra là bởi Amazon.com). Sau vài tháng kiên cáo, xuấ t hiện trước tòa và đụng độ, dọa dẫm, đôi bên tự giải quyế t 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 thố ng 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 thố ng mua bán và công việc phân phố i.

Trong khi đó trở lại với thị trường chứng khoán, không gì ngăn nổi cổ phiế u 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 thâu tóm Netscape. Với sự tăng vọt kỳ diệu trong chứng khoán, chiế n tuyế n đã được vạch ra giữa kẻ tin và kẻ không tin.

Đế n tháng Mười Một, trong một thăm dò của những giám đố c phụ trách quĩ, tờ *Barron*'s, nêu tên Amazon.com (cùng với Microsoft) có chứng khoán được đẩy lên cao nhấ t. Ngày 15 tháng Mười Hai năm 1998, Henry Blodget, một nhà phân tích 32 tuổi ít tiế ng tăm làm việc cho CIBC Oppenheimer, tiên đoán Amazon.com sẽ chạm ngưỡng 400 USD/cổ phiế u trong 12 tháng, hơn gấ p đôi dự đoán trước đó của anh này. Blodget viế t trong báo cáo: "Chúng tôi tiế p tục tin ră ng Amazon.com đang trong giai đoạn đâ u xây dựng độc quyê n bán lẻ điện tử toàn câ u, có thể thu về 10 tỷ USD lợi nhuận và làm lợi 10 USD/cổ phiế u trong vòng năm năm."

Ngày 15 tháng Mười Hai, sau vài giờ bắ t đâ u giao dịch, giá một cổ phiế u của Amazon.com lúc khai mạc là 243 USD được bán trên 300 USD, nhưng vào cuố i ngày, nó rơi xuố ng còn 259 USD. Dù sao giá trị thị trường của cổ phiế u Amazon đã vượt qua của Alcoa, Caterpillar và International Paper. Chưa đâ y một tháng sau, vào ngày 11 tháng Mười Một, ngay sau khi tách 3 lấ y 1, cổ phiế u tiế p 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 đế n 199,125 USD.

Trong một bài thể hiện quan điểm riêng trên tờ *Wall Street Journal*, chủ tờ *Forbes* là Rich Karlgaard ghi nhận ră `ng 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. Tấ 't cả những điề `u này khiế 'n Karlgaard hỏi: "Điề `u gì đang thực sự diễn ra? Chúng ta đang nghe tiế 'ng kèn chiế 'n thặ 'ng và điề `m báo trước của Thời kỳ Kinh tế ' Mới đang được thiế 't tha chờ đợi? Hay đây chỉ là vũ hội ô `n ào của thị trường chứng khoáng dố c túi? E đây là chuyện nhạt nhẽo song câu trả lời vang rề `n. Đúng, Amazon và Yahoo! là những bặ `ng chứng không thể chố 'i cãi là chúng ta đang số 'ng trong Thời kỳ Kinh tế ' Mới." Và trong cột báo riêng trên tờ *Forbes*, Karlgaard viế 't: "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 đầ u tư ngân hàng nói với tờ *Forbes*: "Amazon ngày nào đó sẽ là thương hiệu kiểu hoa tulip." Ông này muố n liên hệ tới chứng cuố ng hoa tulip năm 1634, khi các nhà đầ u tư Hà Lan đẩy giá hoa tulip lên để n mức choáng váng, để rồ i chứng kiế n thị trường hoa này sụp đổ.

"Tôi không nghĩ Amazon sẽ kiế m đủ tiể n để chứng minh giá cổ phiế u là đúng," – Sandi Lynne giám đố c quỹ tại Hemp Lane Partners có cơ sở tại Milford, Pennysylvania nói. "Không có hiệu sách nào tăng trưởng ngoạn mục hoặc kiế m đủ tiề n để xứng với sự đánh giá này. Nghĩa là, tôi vừa nói với 40 nhà đâ u tư hôm nay về cổ phiế u của Amazon.com, bấ t cứ ai không sở hữu nó là đang bệnh," – bà nói. "Đưa tôi lọ thuố c chố ng trầ m cảm Prozac."

Vài ngày sau vụ bom tấ n 400 USD/cổ phiế u của Blodget, Jonathan Cohen, nhà phân tích của Merrill Lynch, người cho rã ng Amazon.com quá đấ t với giá 100 USD/cổ phiế u, phát biểu với một phóng viên tài chánh qua cú điện thoại hội ý: "Công bã ng vào lúc này khi nói rã ng Amazon có lẽ là công ty giao dịch công khai đấ t nhấ t trong lịch sử thị trường công bã ng Mỹ." Cohen xác định cổ phiế u của Amazon.com với giá 50 USD/cổ phiế u, 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% để n 7%.

Ngày 17 tháng Mười Hai, cổ phiế u giảm xuố ng 12 ¼ đế n mức 276 ¾, nhưng đế n ngày 21 chúng vọt lên 32 đế n mức kỷ lục là 381¾, một phâ n nhờ vào nhận xét thuận lợi trên tờ Barron's, trong đó bao gố m tiểu sử ngắ n 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 tuyế n tiề m năng nhắ c chúng ta về những ngày đâ u của ngành trực tuyế n Mỹ – phát triển, phát triển, phát triển, tiêu tiề n, tiêu tiề n, tiêu tiề n, tiêu tiề n, phát triển

thêm nữa." Ngày 28 tháng Mười Hai, cổ phiế u tăng 27 1/8 lên 351 15/16; ngày 29 xuố ng 19 5/8 còn 332 5/16; và ngày 23 xuố ng 11 1/16 còn 321¼ .Giao dịch cổ phiế u ở mức chóng mặt 97,4 lâ n (trong khi Wal-Mart giao dịch mức 1,6 lâ n). Quyê n mua bán chứng khóan tăng trong năm 1998 khoảng 966%. Thảo nào một bài báo trên tạp chí *Fortune* viế t về một nhà trị liệu tâm lý ở Manhattan, người chuyên trị cho cư dân Wall Street có tựa đề : "Tôi ghét mẹ tồi.......Hic!... và tôi đã bán Amazon.com giá 50 USD.

Ngày giao dịch thứ 13 sau tiên đoán bom tấ n của Bodget – sau này ông so sánh với việc "đổ dâ `u vào lửa" – cổ phiế `u Amazon.com vô ´n đã tách ba-lâ ´y-một, chạm ngưỡng 134 USD, con số ´rõ ràng trội hơn dự đoán trước khi tách của Blodget. Vậy để ´n ngày 13 tháng Tư năm 1999, Amazon giao dịch ở mức 178,38 USD. Chuẩn bị cho việc tách vào tháng 1, đã lên để ´n 535, 13 USD. Gâ `n như chỉ sau một đêm, Blodget đã trở nên một trong những nhà phân tích ảnh hưởng nhâ ´t trên Wall Street. Ngay sau đó ông chuyển để ´n Merrill Lynch, nơi ông thay thể ´Jonathan Cohen đã chuyển đế ´n Wit Capital. Mùa thu 1999, Blodget ký một hợp đô `ng với Random House viế ´t một quyển sách về `tác động kinh tế ´ của Internet.

"Amazon đã chứng minh cho mọi người thấ y tấ m vóc của Internet với tư cách là một hiện tượng kinh tế ," – Blodget nói. "Một trong những điể ù quan trọng nhấ t để hiểu được vấ n đề là đây chính là công ty thoạt đã ù phát triển trong một ngành công nghiệp chế t. Ngành công nghiệp sách không phát triển. Tấ t cả sự tăng trưởng của chúng để n từ việc đánh cấ p thị phâ n từ những người khác, và có lẽ hơi cường điệu sự phát triển của thị trường sách – bởi một trong những điể ù lớn lao về Amazon là nó thực sự kích câ ù và tạo nên nhu câ ù ngày càng tăng. Thành thử trong một thị trường chế t, chúng tăng từ 0 để n 1 tỷ trong vòng bố n năm. Đó là một trong những điể ù nhiề ù người bỏ qua khi nhìn vào giá cổ phiế u

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 đề `u 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 đầ `u, Amazon.com đăng ký với kho dữ liệu của B &T, và trả 1.200 USD — cùng mức giá mà bấ ´t cứ hiệu sách nào cũng phải trả.

"Khi Baker & Taylor nhận ra ră `ng Amazon đăng ký trả 1.200 USD một năm cho nguô `n tài sản vô cùng giá trị này, Baker & Taylor cho Amazon hay ră `ng sự thỏa thuận đó là không công bă `ng," – một người hiểu biế ´t trong ngành xuấ ´t bản nói. "Các đại diện của Baker & Taylor đế ´n Seattle thương lượng một cam kế ´t là Amazon phải trả họ 100.000 USD cho kho dữ liệu. Cấ ´p lãnh đạo tại Baker & Taylor nói ră `ng đó là con số ´ nực cười." Trong năm tài chính 1997, Baker & Taylor thương lượng lại với Amazon. com và đi đế ´n thỏa thuận chính thức mang đế ´n cho Baker & Taylor (đã chỉnh cho lâ `n tách tiế ´p theo) 1.350.000 cổ phiế ´u 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 Uỷ ban Chứng khoán và Hố ´i đoái. Trong năm tài chính 1999, Baker & Taylor thu vào 43,7 triệu USD tiê `n mặt từ việc giao dịch và thỏa thuận với số ´ chứng khoán của Amazon đó.

#### GIÁNG SINH ĐÂ `U TIÊN TRÊN INTERNET

Giáng sinh năm 1998 sẽ thật đáng nhớ như là Giáng sinh thật sự đâ ù tiên trên Internet. Mùa lễ nghỉ đó, thương mại bán lẻ trên Internet của Mỹ vượt quá 3,5 tỉ USD (chiế m 45% tổng doanh số trực tuyế n trong năm), gâ n gấ p ba lâ n con số 1,2 tỉ USD năm

trước đó, theo thố ng kê của Forrester Research Inc. Không ngạc nhiên khi sách là thứ được khách hàng trên mạng tìm mua nhiê `u nhâ ´t, theo sau là phâ `n cứng máy tính và đô `phụ kiện, nhạc và sản phẩm video và phâ `n mê `m máy tính. Kế ´t quả này được khích lệ bởi một nê `n kinh tê ´ mạnh, song nó cũng được khích lệ từ Thượng viện Mỹ. Đế ´n tháng Mười, Thượng viện thông qua Đạo luật Thuế ´ Tự do cho phép kinh doanh trực tuyế ´n được hoãn thuế `ba năm.

Đây là cách kế t thúc tuyệt vời của một năm đáng nhớ đố i với Amazon.com, công ty có Website đứng nhì được truy cập nhiề u nhấ t trong tháng Mười Hai, với hơn chín triệu khách duy nhấ t, theo thố ng kê của Media Metrix (Bluemountainarts.com, Website kinh doanh thiệp điện tử trực tuyế n có được 12,3 triệu khách duy nhấ t). Kỳ đổ xô mua sắ m Giáng Sinh cũng khiế n công ty thiế u 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 nấ y phải đế n 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 thiế u người." Đặc biệt khó khi phải ước tính câ `n đế n bao nhiều người vì chẳng có căn cứ nào cả. "Chúng tôi biế t năm ngoái như thế nào và nói chung phải có được gấ p đôi số người. Song bạn chỉ có thể thuê nhiề `u người như thế vào lúc này và tố ng họ ngay vào guồ `ng. Có những lúc Jeff Bezos, Joy Covey, bộ phận dịch vụ khách hàng, các phó giám đố c và bộ phận tiế p thị phải phụ gói quà, đẩy hộp và nhận đơn đặt hàng cho nên phải huấ n luyện bấ t ngờ khi câ `n. Từ đó tinh thâ `n thân thiế t dễ nảy sinh."

Amazon.com tìm được khoảng 1,7 triệu khách hàng mới từ 17 tháng Mười Một để n 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 quí bố n năm trước là 66 triệu USD. Mặt

khác, khoản chi ròng là 46,43 triệu USD, gô m cả 22,2 triệu USD dùng mua lại các doanh nghiệp khác. Việc kinh doanh dô n dập để n nỗi công ty không chuyển hàng kịp cho một số khách hàng dịp Giáng sinh. Bezos hố i lỗi nói: "Một giọt nước cũng đủ tràn ly."

Amazon.com kế t thúc năm 1998 với doanh số sách là 610 triệu USD (250 triệu trong quí 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 quố c gia (gồ m cả trực tuyế n hay truyề n thố ng), sau Barnes & Noble (2,7 tỷ) và Borders (2,3 tỷ). Doanh số công ty tương đương khoảng 50 dây chuyề n siêu thị sách. Con số khách hàng tăng hơn 300% từ 1,5 triệu cuố i năm 1997 lên 6,2 triệu. Song công ty tiế p tục phải chi ra do bán hàng quyế t đoán và nỗ lực tiế p thị (chiế m 22% tổng lợi nhuận), cạnh tranh về giá, chi phí cao hơn liên quan đế n việc hoàn tấ t đơn đặt hàng và lợi nhuận thu hẹp trên doanh số nhạc và video. Trong năm, công ty tố n 124,55 triệu USD hay 84 xu trên một cổ phiế u, so với khoản chi 31,02 triệu hoặc 24 xu trên mỗi cổ phiế u năm 1997.

Trở nên nhà bán lẻ trực tuyế n lớn thứ hai – chỉ xế p sau Dell – Amazon.com thành công trong nỗ lực phát triển nhanh và, trong quá trình hoạt động, Jeff Bezos đã biế n Amazon.com thành biểu tượng sáng chói của thương mại điện tử.

Song tấ t cả những gì anh làm được để n đó mới chỉ là khúc dạo đã `u. Bezos chỉ mới vào cuộc. Chương kế ´ tiế ´p trong câu chuyện Amazon.com sẽ cho thấ ´y anh thật sự nghĩ gì về ` công ty này và nó có ý nghĩa như thể ´ nào với tấ ´t cả chúng ta.

# Chương 11 -PHÁT TRIỂN SIÊU THẦN TỐC

Người nhìn trước được ba ngày sẽ giàu ba nghìn năm.

Ngạn ngữ Nhật

Nê u "phát triển thâ n tố c" là câu thâ n chú cho ba năm rưỡi đâ u của Amazon.com, thì câu thâ n chú cho năm 1999 và 2000 là "Phát triển siêu thâ n tố c."

Suố t năm 1999, không ngày nào mà tờ New York Times hay Wall Street Journal không nhắ c để n Amazon.com, lúc thì bình luận trực tiế p về công ty, lúc lại nhắ c để n nó trong mố i quan hệ với các công ty .com khác. Mỗi sáu tháng công ty thông báo bắ t đầ u một nước đi chiế n lược chủ yế u mới mẻ, khi Bezos tiế p tục tạo nên công ty trực tuyế n đảm nhận nhiệ u vai trò: (1) nhà phân phố i nhiệ u chủng loại hàng hóa; (2) là khu chợ bán đủ loại mặt hàng của bên thứ ba, người có thể cung ứng hâ u như tấ t cả mọi thứ dưới cái ô che của Amazon.com; (3) nhà đâ u tư và đố i tác với những hãng trực tuyế n khác.

Suy nghĩ như thể nên sau đây là những điề ù anh làm. Những gì tiế p sau dây giố ng một danh sách mua hàng bởi nó là danh sách mua hàng. Nước đi quan trọng đâ ù tiên củacông ty diễn ra vào tháng 2, khi nó mua 46% quyề n sở hữu drugstore.com, một công ty tại Redmond, Washington – lãnh đạo bởi Peter Neupert, cựu nhân viên điề ù hành tại Microsoft (một công ty cũng đặt tại Redmond). Nước đi này đặt trong tinh thâ n *Keiretsu* nhã m tiế p 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 tiế`n đổ vào bấ t ngờ từ Maverson L.L.C là công ty đã`u tư riêng của Howard Schultz là giám đô c điề`u hành của Starbucks Coffee. Cả Bezos và Schultz trở nên giam đô c của hãng mới này. Lập tức theo thỏa thuận, Amazon.com thêm vào Website của nó đường dẫn dễ dàng tới drugstore.com. Đôi ba tháng sau, Neupert phát biểu tại một hội nghị chăm sóc sức khỏe ră ng không bấ t ngờ khi "Amazon rấ t hiệu quả trong việc mang khách hàng để n với chúng tôi." Tháng Sáunăm 1999, vố n của Amazon.com tại drugstore.com giảm xuố ng còn 29% khi hai giây chuyê n cấ p quố c gia – Rite Aid, công ty bán thuố c, và General Nutrition Centers, nơi bán các loại vitamin đặc biệt và thành phâ n chấ t khoáng bổ sung – tiế n hành đã `u tư trong lãnh vực mới.

Tháng Ba (cũng tháng này, một bài phê bình nặng nề dăng trên *Barron's* gọi công ty là Amazon.bomb"), Amazon.com mở trang Web đấ 'u giá thách thức eBay, là công ty dẫn đầ `u thị trường về `các cuộc đấ 'u 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 đấ 'u giá của Amazon.com nhấ 'm vào dịch vụ giúp người ta tìm thấ 'y hâ `u hế 't những gì họ muố 'n, bấ 't kể qua các cá nhân hay nhà buôn đủ kích cỡ. Khoản hoa hô `ng của Amazon.com dựa trên các sản phẩm bán được ở mức từ 1,25 đế 'n 5% do người bán trả. "Chúng tôi muố 'n xây dựng một nơi ai cũng có thể đế 'n tìm và khám phá bấ 't cứ điề `u gì họ muố 'n. Cho nên thay vì vậy bạn câ `n làm điề `u đó trong liên kế 't với hàng ngàn và quả thật là hàng triệu người bán thuộc thành phâ `n thứ ba theo nhiề `u cách khác nhau. Cố ' làm điề `u đó một mình, đúng như mô hình bán lẻ truyề `n thố 'ng là không thực tế '."

Trước đây Amazon.com đã tính tới việc mua một Website đấ u giá có sẵn nhưng thay vì đó lại chọn cách phát triển một trang của chính nó, bởi công ty có thể đâ u tư vào chính cơ sở khách hàng có sẵn lúc này đã lên đế n 8 triệu. Để giảm thiểu tố i đa rủi ro sự gian lận (điề u thỉnh thoảng vẫn xảy ra trong đấ u giá trực tuyế n, 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 bấ t cứ cuộc mua bán nào dưới 250 USD nế u hàng không được giao đúng như trang Web đấ u giá đã quảng cáo. (eBay đã có chương trình bảo hiểm chặm sốc 200 USD đâ u tiên bị thiệt hại do gian lận với mức khấ u 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 thâ `n tạo một cộng đô `ng mạng tự trị vê `chính trị, yêu câ `u người dùng xê ´p 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 vấ n dạo tháng Mười năm 1999 với tờ *Seattle Times*, anh lưu ý rã `ng những người đâ ´u giá/bán xê ´p anh hạng 4,8 trên chuẩn năm sao. (Bezos không đạt điểm hoàn hảo bởi một người mua hơi bực mình miêu tả lâ `n giao dịch là "giao dịch chậm nhưng món hàng vẫn đế ´n").

Để quảng bá cuộc ra mặ t, Amazon.com tổ chức một cuộc đấ u giá đóng góp cho World Wildlife Fund (Quĩ Hoang dã Thế giới), (tấ t cả số quỹ thu được sẽ dô n vào việc bảo tô n rừng mưa Amazon ở Nam Mỹ) bặ ng cách đưa ra, giữa những thứ khác, một bức tranh in của Andy Warhol vẽ diễn viên tài danh mệnh yểu James Dean, và chiế c bàn giấ y làm từ cánh cửa của Benzos. Món sau được Jackie Bezos mua với giá 30.100 USD. Công ty quảng bá cuộc đấ u giá xuyên suố t phâ n còn lại của Website. Nế u có người duyệt tìm các sách viế t về búp bê được sưu tâ m, cô ta cũng đưa cho xem danh sách những búp

bê đang bán đấ u giá. Những chi tiế t đáng nhớ từ quá trình làm phim Titanic được đưa ra trên các trang âm nhạc và phim ảnh. Sau cùng, Amazon.com đem đế n 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 kế t nổ i – số ng (trực tiế p) – với các nhà đấ u giá đang điề u hành kiểu truyề n thố ng với những người trả giá trên tòan câ u. (Một trong những nhà đâ u tư ngoại cuộc gố c tại LiveBid là Tom Alberg, giám đố c tại Amazon.com và công ty của ông là Madrona Investment Group).

Tháng Ba là tháng Bận bịu cho những cuộc đấ u giá trực tuyế n vố n 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 cổng 20 triệu khách hàng; Priceline.com, là trang chuyên đấ u giá vé máy bay và các phòng khách sạn, lã n đã u bán cổ phiế u ra thị trường; Sharper Image, nhà bán lẻ và cung cấ p catalog đô điện tử và các món đủ loại, bắ t đã u đưa ra các cuộc đấ u giá những món hàng mới và dư dùng; Cyberian Outpost, nhà bán lẻ điện tử chuyên bán phâ n cứng máy tính ra mắ t trang Web đấ u giá. Thời gian trong năm trôi qua, việc kinh doanh đấ u giá thậm chí trở nên cạnh tranh hơn với sức ép từ các công ty hiện hành như Yahoo!, cũng như đô ng minh gồ m gầ n 100 Website, gồ m cả ba nhà lớn nhấ t – MSN của Microsoft, Excite@Home, và Lycos—được gộp lại với nhau bởi Fairmarket, Inc., một công ty lập và điề u hành các Website đấ u giá.

Cũng trong tháng 3, Amazon.com thông báo đã mua 50% trang Pets.com, một công ty trực tuyế n nhỏ đặt trụ sở tại Pasadena, California, chuyên kinh doanh các phụ kiện hiế m và được ưa thích, sản phẩm và thức ăn cho đủ loại súc vật. Thể loại thú cưng là ngành kinh doanh trị giá 23 tỷ tại Mỹ và, giố ng như các cuộc đấ u giá, có

bao nhiêu người tham gia, gô m cả Petopia.com, Allpets.com, Petsmart.com, và Petstore.com. Dù phâ n của Amazon.com đã giảm xuố ng còn 43% trước khi Pets.com lâ n đâ u bán cổ phiế u ra công chúng vào tháng Mười Hai, công ty vẫn còn là cổ đông lớn nhấ t của Pets.com, nhờ vào việc đâ u tư gâ n 58 triệu USD vào hai vòng đâ u tư tài chính, theo báo cáo của hô sơ IPO.

Doanh số quí đầ ù, kế t thúc ngày 31 tháng 3, phát triển phi mã đế n 293,6 triệu USD, là mức tăng 236% so với doanh số quí đầ ù năm 1997 là 87,4 triệu USD, với khoản chi cho tổ chức là 36,4 triệu USD, gố m tấ t cả mức dư tính một lầ n gộp với tấ t cả những cuộc thâu tóm, công ty niêm yế t mức chi 61,7 triệu USD hoặc 39 xu thâm vào mỗi cổ phiế u, so với mức chi 10,4 triệu trong năm trước, hoặc bảy xu thâm vào mỗi cổ phiế u. Mặc cho tấ t 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 số t chứng khoán Internet căng thẳng đế n nỗi cổ phiế u của một công ty như Zapata chuyên sản xuấ t dâ u cá vọt lên 23% sau khi nó tuyên bố sẽ nổ i kế t với Website của Amazon.com. Đây chỉ là chuyện nhỏ ở thời điểm có để n 180.000 liên đới khác.

Con số t chạm để n Rick Berry, nhà phân tích của J. P. Turner Co., ông này khái quát tình huố ng là "nhà hát của những kẻ ngớ ngắn" và đặt ra câu hỏi hùng hồ n: "Làm sao giải thích thái độ này? Đó là thói hám lợi đúng ý nghĩa trong trẻo nhấ t. Đó là lý thuyế t ngô c nghế ch cứ mua cổ phiế u với hy vọng có ai đó lẻn từ phía sau chen lên mua cao hơn."

Cuố i tháng 1 năm 1999, Amazon.com quyế t định gây vố n 500 triệu USD qua đề xuấ t có thể chuyển đổi thành cổ phiế u phổ thông của công ty. Khi người bảo lãnh đứng đầ u là Morgan Stanley

Dean Witter & Co. tràn ngập 3 tỷ USD đặt hàng trong vòng mấ y giờ đâ `u thông báo, Amazon.com nhanh chóng tăng con số lên 1,25 tỷ USD (tiê `n gố ´c sẽ tăng kế ´t tụ 4,75%, để ´n hạn năm 2009), biể ´n nó thành khoản đề `nghị nợ có thể chuyển đổi lớn nhấ ´t trong lịch sử Mỹ. Chứng khoán nóng nhấ ´t trên Internet đã đô `ng thời trở nên trái khoán nóng nhấ ´t.

Đế´n tháng 6, hai tháng sau khi eBay mua nhà đấ´u giá truyề`n thố´ng Butterfield & Butterfield Auctioneers, Amazon.com đã`u tư khoảng 45 triệu USD cho 1,7% vố´n vào nhà đấ´u giá nghệ thuật quố´c tế´ 250 tuổi Sotheby's Holdings. Hai công ty tạo nên một Website đấ´u giá chung gọi là Sothebys.Amazon.com, để đấ´u giá nghệ thuật, đô` cổ và những vật sưu tập nói chung như tiề`n xu, tem thư và những đô` lưu niệm Hollywood. Mặc dù giá cả của nhiề`u món quá thấ´p so với khi đem ra bán tại mỗi cuộc đấ´u giá truyề`n thố´ng tại Sotheby, nhà đấ´u giá đáng tôn trọng được trang bị tố´t hơn Amazon.com để chứng minh tính xác thực của các món hàng rao bán.

Đứng giữa phòng đấ u giá Sotheby để thông báo cuộc ngã giá, Bezos, mặc bộ đô ng phục sơ mi xanh nhạt và quâ n vàng nâu, cho giới truyề n thông hay: "Lâ n gâ n đây nhấ t tôi đứng trong căn phòng này đã sáu năm. Đó chính là cuộc đấ u giá về các cuộc du hành không gian Nga, tôi trả giá bộ cờ vô trọng lực và chiế c 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 gô m một tranh in của Marc Chagall, một thỏi vàng thanh lý từ chiế c tàu đấ m năm 1857 thời đổ xô đi tìm vàng và chiế c Volkswagen Beetle màu sắ c sặc số từ phim Austin Powers được đưa ra rao bán.

Đế n tháng Tư, Amazon.com trả 200 triệu USD, chủ yế u bă ng cổ phiế u, cho việc mua e-Niche, Inc., công ty chuyên kinh doanh

qua Exchange.com. Exchange.com điệ u hành hai trang Web buôn bán: Bibliofind, chuyên trị đô cổ hiệ m quý hoặc sách tuyệt bản (danh mục chín triệu quyển sách của nó nhiệ u gấ p hai là n của Amazon.com, và MusicFind chuyên vê các bản thu âm và những vật lưu niệm âm nhạc. Các trang Web cung cấ p nổ i kế t Internet cho những người buôn sách cũ đang tô n tại và các cửa hiệu của những nhà sưu tập âm nhạc để có thể lưu kho trực tuyế n. 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 phâ `n mê `m 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 bă `ng cổ phiê ´u Amazon.com theo thời giá khoảng 101 triệu USD.

Một công ty khác là Alexa Internet Co., qui mô nhỏ nhưng hấ p dẫn do triế t 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 o lợi nhuận, Amazon.com vẫn phải chi trả 250 triệu USD tiê n cổ phiế u. Một phâ n giá trị của Alexa là kho dữ liệu mở rộng của nó –13 terabytes dung lượng (tương đương 13 triệu quyển sách) đâ y ấ p "metadata" (thông tin về thông tin) – về hoạt động trên Web của hàng triệu người. Dựa trên kho tàng chi tiế t các thứ tìm thấ y này, Amazon.com có thể dự đoán bấ t cứ hình mẫu hoạt động trực tuyế n của các cá nhân nào. Mục đích là để có thể lường được cách tố t nhấ t đem đế n 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 ră ng Amazon.com không chỉ là doanh nghiệp mua bán mà còn là doanh nghiệp vê thông tin.

Điểm này trở nên rõ ràng vào cuố i năm 1999, khi Amazon.com bă t đâ u chứng tỏ Alexa phù hợp như thế nào với kế hoạch chiế n lược. Dùng công nghệ phát triển bởi Alexa, Amazon.com giới thiệu một phâ n mê m cho phép người mua hàng tìm trên Internet giá cả thấ p nhấ t cho một món đô - mà không phải rời trang Web nơi họ đã bă t đâ u, dù đó là trang trên Amazon.com hay bấ t kỳ trang bán sỉ hay bán lẻ nào khác. Phâ n mê m được gọi là zBubbles truy tìm kho dữ liệu mông mênh của Alexa vê các thông tin các Website với giá thấ p nhấ t. Bấ t cứ khi nào khách hàng mua să m tại một Website thương mại có cung cấ p 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 xuấ t hiện canh sản phẩm. Chỉ câ n nhấ p vào chữ "Z" biểu tượng sẽ đưa ra ô chú dẫn cho người dùng biế t nơi mua sản phẩm và cung cấ p những bình luận về sản phẩm của những người đã từng mua chúng trước đó. Người dùng được thông báo ră ng sản phẩm có thể tìm thấ y 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 đố i thủ cạnh tranh, Amazon.com giới hạn sự cài dặt của zBubbles - tiện ích có thể tải xuố ng từ Amazon.com và Website Alexa – chỉ với các site của các nhà sản xuấ t và các site cho xem trước sản phẩm chứ không với những đố i thủ cạnh tranh trực tiê p.

Nhiê `u nhà quan sát và luật sư tư quan tâm vê `lượng thông tin khổng lô `nhiê `u terabytes vê `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 xuấ 't thông tin cá nhân và gởi nó cho Amazon.com mà không có sự đô `ng ý của ông ta. Cũng khoảng thời gian đó, Richard M. Smith, một nhà tư vấ n

an ninh mạng, khiế u nại Amazon.com lên Ủy ban Thương mại Liên bang, buộc tội Amazon.com đang thu thập nhiề u thông tin về cá nhân khách hàng hơn mức mà công ty đã thông báo. Mô i quan tâm về việc thu thập tấ t cả những dữ liệu này được chia sẻ bởi Brewster Kahle, sáng lập viên Alexa, người thừa nhận "nó khiế n tôi sợ hãi giật mình thức dậy giữa đêm khuya. Tôi lo bởi mình biế t quá nhiề u." Rõ ràng đây là vấ n đề Bezos sắ p phải đương đâ u nế u anh hy vọng duy trì lòng trung thành của nề n tảng khách hàng.

Một sách lược Bezos học từ Microsoft là đi mua những gì anh không thể tạo dựng. Anh từng muố n có Blue Mountain Arts, công ty chuyên về `thiệp trực tuyế n, song những tiế p cận của anh đề `u bị từ chố i. Thật khó bỏ qua Blue Mountain, 12 triệu khách thăm biế n nó thành trang Web thứ 13 được viế ng nhiê `u nhấ 't trên mạng vào tháng Ba năm 1999 (Amazon.com đứng 15). Để n tháng 4, khi những nỗ lực mua Blue Mountain thấ 't 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 gởi mail các tấ m thiệp đế n người có nhu câ `u, rô `i người này sẽ kế 't nổ i với trang Web chuyển giao tấ m thiệp. Thiệp mừng tiế p tục trở nên điểm cạnh tranh nóng bỏng khác trên Internet. Vài tháng sau khi Amazon.com ra mắ 't dịch vụ thiệp mừng, American Greetings cho hay sẽ trả cho AOL 100 triệu USD trong năm năm để cung cấ 'p thiệp mời qua các Website trực tuyế n của AOL.

Đế n tháng 5, Amazon.com mua 35% vố n của HomeGrocer.com, với giá 42,5 triệu USD tiể n mặt. Thương vụ được giữ bí mật cả tháng bởi HomeGrocer sợ rã ng sự quảng bá có thể tạo nhiề u giao dịch trao đổi khiế n Website bị nghẽn. Điề u này đã xảy ra với drugstore.com, trang Web này đã phải đóng cửa ba ngày bởi không thể giải quyế t dòng thác khách thăm. Các nhà đâ u tư tại HomeGrocer.com gồ m cả Tom Alberg, cũng như cựu đô ng nghiệp

của Alberg tại McCaw Cellular là Jim Barksdale, cựu giám đố c điể u hành của Netscape.

Khoảng tháng Bảy năm 1999, người dùng đăng nhập vào trang "Welcom" của Amazon.com không còn tìm thấ y hiệu sách trực tuyế n, mà đúng hơn là cửa hiệu trực tuyế n bán sách, nhạc, video, thẻ điện tử, các món đấ u giá và những thứ thêm vào mới nhấ t như đô chơi và tiêu dùng điện tử (gô m máy ảnh, thiế t bị chơi nhạc kỹ thuật số và máy thu hình).

Đô diện tử và đô 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 gô m dịch vụ gọi là Gift-Click, giố ng hệt dịch vụ mua sắ m 1-Click. Với khách hàng đã đăng ký số thẻ tín dụng, họ chỉ câ n chọn quà, nhập địa chỉ của người nhận quà và nhấ p "go." Amazon.com liên hệ người nhận quà và hỏi xem quà sẽ được gởi vê đâu.

Đưa ra nhiệ `u món đô ` điện tử với mức 10 đế ´n 20% thấ ´p hơn bảng giá, Amazon.com được xem như cửa hàng bán rẻ nhấ ´t trên mạng. Công ty dự định người tiêu dùng sẽ trả thêm một ít vì những thông tin hữu ích về `sản phẩm, gô `m cả những bài miêu tả viế ´t bởi nhóm 10 copywriter trong lãnh vực đô ` điện tử và sáungười về ` đô chơi thuộc biên chế ´ công ty . Một tính năng cũng rấ ´t dễ thương: khách hàng có thể nghe thử tiế ´ng đô ` chơi kêu để chặ ´c rặ `ng nó không bị chướng.

Dĩ nhiên Amazon.com giỏi khuyế n mãi đã đưa ra một số đề xuấ t rấ t thú vị với khách hàng trên mạng. Khách mua sắ m vào trang Web đô chơi được đề nghị nhận món quà 100 USD để giúp xây dựng trang Web. Họ được khuyế n khích cho ý kiế n phản hô i nhận xét về sản phẩm và đánh giá các món đô chơi dựa trên căn bản tiêu chuẩn: giá trị giải trí, giá trị giáo dục và độ bề n.

Amazon.com tổ chức cuộc thi gọi là Toy Quest (Truy tìm đô chơi), mời trẻ em viế t một đê nghị 200 từ cho việc thiế t kế mẫu đô chơi mới, và Amazon.com hứa ră ng nó sẽ tạo mẫu và bán hai mẫu đứng đâ u trong mùa Giáng Sinh 2000, và sẽ trả người thiế t kế 10.000 USD cộng thêm 7% lợi nhuận bán hàng.

Với nước đi xâm nhập lãnh vực đô chơi điện tử, người ta hâ u như không nhận ra là vào tháng Bảy Amazon.com mua 49% quyề n sở hữu Gear.com, một nhà bán lẻ chiế t khấ u đô thể thao trên mạng, trang này đưa ra các món hàng dọn kho hay sản xuấ t thừa còn mới nguyên trong bao bì gố c giảm giá từ 20 để n 90%.

Doanh số tiế p tục tăng cao đô ng hành với những chi phí. Khi quí 2 kế t thúc vào ngày 30 tháng Sáu, công ty có doanh số lên đế n 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. Cộâng 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 phiế u, so với mức chi 17 triệu USD hay 12%/cổ phiế u cùng kỳ năm 1998. Gộp tấ t cả các khoản chi, Amazon.com mấ t 138 triệu USD, hay 86 xu/cổ phiế u sụt giảm, so với 22,6 triệu USD, hay 15 xu một cổ phiế u. Lãi ròng giảm khoảng 5% vì chiế t khấ u cao, gồ m cả việc tạo cơ hội cho người lầ n đã u mua sách bán chạy với giá 1 penny.

Tháng 9, trong nước đi dành thị phâ n của ngành kinh doanh đăng kí quà tặng trị giá 17 tỉ một năm, công ty mua 20% vố n của Della & James, một công ty đăng ký quà cưới trên Internet đã đổi thành dịch vụ phục vụ mọi nhu câ u vê quà tặng. Hai công ty lập tức hợp sức với những kế t nổ i Website của nhau. Với sự sát nhập của Amazon.com người dùng Della & James có thể mua sách, nhạc, đô 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 đế n các trang sản phẩm của

Amazon.com. Amazon.com là một phâ`n của nhóm đâ`u tư 45 triệu USD tại Della & James có các nhà đâ`u tư khác gô`m các nhà bán lẻ như Neilman Marcus Group, Williams-Sonoma và Crate & Barrel (tâ´t cả các đô´i tác hiện hữu của Della & James) cùng các hãng đâ`u tư mạo hiểm Kleiner Perkins Caufield & Byers và Trinity Ventures.

Để n tháng Mười, Amazon.com trở nên nhà bán lẻ lớn đầ ù tiên giới thiệu những thứ không dây trên Internet thông qua điện thoại không dây, thiế t bị câ m tay và những đô dùng không phải máy tính cá nhân khác. (Các cổng thông tin như Yahoo! và American Online đã có những trang Web chuyên về thiế t bị câ m tay). Dưới tính năng khởi xướng gọi là "Amazon.com Anywhere," Amazon.com điề ù chỉnh hình thức và đơn giản hóa trang Web. Đô họa và văn bản được tính toán sao cho để tải nhanh hơn và lướt dễ dàng hơn đố i với các thiế t bị Internet không dây và không phải là máy tính cá nhân vố n thiế u sức mạnh của các máy tính cá nhân đủ công năng.

Người dùng hài lòng ngay đã truyề `n năng lượng cho dự án này: "Nế ´u người tiêu dùng đang trong xe và nghe bài hát họ ưa thích, họ có thể tìm và mua nó," – Warren W. Adams, giám đố ´c phát triển sản phẩm của Amazon.com nói. "Trong ý nghĩ chúng ta, đây là cái máy tính tiề `n trong túi mọi người."

Amazon.com Anywhere, được thông báo ra mắ t cùng ngày 3Com Corporation tung ra phiên bản mới nhấ t của thiế t bị câ m tay nổ i kế t Internet có tên Palm VII, thiế t bị này thông báo cho người đấ u giá trên Amazon.com biế t khi nào và có ai trả cao hơn một món đô đặc biệt nào đó. (eBay đã đưa ra dịch vụ nhắ n tin như thế cho khách hàng). Hâ u hế t các việc phát triển Website và những phâ n mê m dùng cho các máy chủ chuyên biệt được thực hiện bởi Convergence, một công ty đặt tại Atlanta, Georgia, mà Amazon.com đã mua hô i tháng Tám năm 1999 với giá 20 triệu USD.

Tháng Mười Một năm 1999, Amazon.com ký một thỏa thuận tiế p thị năm năm với Nextcard, Inc., một công ty cung cấ p thẻ tín dụng trực tuyế n, để giao các tài khoản thẻ tín dụng đô ng thương hiệu xuấ t xứ từ một Website đặt hàng riêng. Nextcard đô ng ý trả cho Amazon.com khoản phí gố c cho mỗi tài khoản thẻ tín dụng đô ng thương hiệu cũng như kèm thêm khoản đề n bù, bao gồ m phí làm mới cho mỗi tài khoản. Căn cứ các điề u khoản thỏa thuận, Nextcard trả 85 triệu USD cho Amazon.com, còn dự trù trả thêm để n 17,5 triệu USD nữa, dựa trên con số tài khoản thẻ tín dụng gố c. Amazon.com cũng phải trả 22,5 triệu USD lấ y 44 triệu cổ phiế u phổ thông của Nextcard, với giá mỗi cổ phiế u là 39,20 USD cho 8% quyề n sở hữu, theo như báo cáo của Nextcard khi lầ n đầ u bán cổ phiế u ra thị trường. Thỏa thuận với Nextcard mang đế n cho Amazon.com thêm phương cách thu hút doanh số từ cơ sở khách hàng của nó.

Amazon.com chấ m 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 gồ m 111 triệu USD cho khoản phải trả một lầ n liên quan để n việc mua lại công ty khác, đầ u tư và đề n bù cổ phiế u. Ngoài những khoản này, công ty chi cho cơ sở điề u hành mấ t 26 xu một cổ phiế u. Về mặt tích cực, Amazon.com đã có 13,1 triệu tài khoản khách hàng, gấ p gầ n ba lầ n 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**

Tấ t cả những cuộc thâu tóm và sáp nhập nhã m dọn đường cho thông báo lớn nhấ t 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 truyề nhình thu lấ y từng lời của anh, anh nói với cử tọa: "16 tháng

trước Amazon.com là nơi quý vị có thể tìm thấ y sách. Ngày mai, Amazon.com sẽ là nơi quý vị tìm thấ y mọi thứ, với một chữ A hoa." Với lời tuyên bố đó, Bezos giới thiệu zShops là phố buôn bán trực tuyế n của Amazon.com. Joel Spiegel, phó giám đố c kiếm quản lý chung của zShops, cho hay cái tên được trích từ "z (zero) là không phiê `n nhiễu, không rủi ro và danh mục chọn từ A tới Z."

Hâ`u như mọi người – từ tu viện Spencer Abbey Trappist bán trà và mứt nhà làm đế n Office Max bán đĩa mê`m và tủ đựng hô` sơ – đề`u có thể đặt cửa hiệu trên Amazon.com, và bán hâ`u hê´t mọi thứ (trừ vũ khí, sinh vật sô´ng, phim khiêu dâm và thuô´c lá) và ra mắ´t trước 12 triệu khách hàng của công ty. Người bán có thể đưa ra danh sách đế n 3000 món trên zShops. Công ty đặc biệt quan tâm đế n những người bán những món hàng bấ´t tiện hơn là những thứ họ có thể mua bấ´t 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 hô `ng từ 1 đế ´n 5 %. Mỗi danh mục chữ đậm giá 2 USD, nhấ ´n 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. Đố ´i với phâ `n trăm của việc mua bán, bấ 't kỳ cá nhân hay nhà buôn nào cùng có thể dùng dịch vụ mua sấ ´m 1-Click cho việc chuyển hàng và các thông tin tín dụng lưu trong ngân hàng dữ liệu của Amazon.com. Amazon.com tính tiê `n vào thẻ tín dụng và ứng trước tiê `n trực tiế ´p vào tài khoản của người bán. Để tạo thuận tiện mua bán giữa người mua và những nhà buôn không chấ ´p 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 mấ ´t 60 xu cho mỗi cuộc giao dịch, cộâng 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 phiê `n

toái cũng như chi phí cho việc lưu kho. Với khu phố buôn bán trực tuyế n chấ t đâ y 500.000 sản phẩm – gô m sách, nhạc, đô chơi, đô điện tử, video – Amazon.com giới thiệu gấ p bố n là n nhiề u hơn các món hàng so với các dây chuyê n bán lẻ truyề n thố ng "nô i đô ng cố i đá" như Kmart Corp và Target. Bặ ng việc môi giới số cử tọa toàn câ u với các nhà buôn nhỏ lẻ cá nhân, Amazon.com đã tăng chấ t "kế t dính" trong giao dịch; có khố i lý do để lưu luyế n không rời Website này.

Nê´u khách hàng không tìm được thứ mình câ`n từ Amazon.com hay bâ´t cứ thứ nào của zShops, người này sẽ tìm thâ´y nó mà không phải chịu chi phí, bǎ`ng cách lục lọi trang Web với dịch vụ All — Products Search của Amazon.com. Biế´t rǎ`ng cỗ máy tìm kiế´m thường sẽ đưa khách hàng đế´n với cạnh tranh, Bezos nói:"Trong các ngành hàng chúng tôi đang bán trực tiế´p, nế´u chúng tôi không cạnh tranh được thì không nên đứng chǎ´n đường của khách hàng. Chúng tôi không thực sự quan tâm sẽ bán gì qua zShops, hoặc bán thứ gì trực tiế´p; với chúng tôi nó có vẻ mang tính hình thức. Bạn không thể tự mình bán được mọi thứ, bạn câ`n gǎ´n kế´t với các thành phâ`n thứ ba."

Tấ t cả những điề `u này ảnh hưởng thế ´ nào để ´n dịch vụ khách hàng được phô trương của Amazon.com? Qua việc lôi kéo tấ ´t cả những người bán hàng đó, Amazon.com mở ra khả năng tự gây phương hại đế ´n thương hiệu và uy tín dịch vụ của nó. Rõ ràng nế ´u người bán – người chịu trách nhiệm vận chuyển và chấ ´t lượng sản phẩm – không hiệu quả hoặc không trung thực, khách hàng chấ ´c chấ ´n sẽ đổ tội lên đâ `u Amazon.com. Vì cố ´ hạn chế ´ trình diễn zShops nhiê `u nên Amazon.com dựa trên xế ´p loại đánh giá và phê bình của khách hàng được đưa lên Website nhă `m lược bỏ những gì kém cỏi. Khách hàng được bảo hiểm tới 250 USD cho mỗi lâ `n giao

dịch với zShops, 1000 USD nế u sử dụng dịch vụ xử lý tín dụng của Amazon.com Payments.

Giố ng như tấ t 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 nhiề `u cạnh tranh bao gô `m 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 biế t bán hàng, nó còn mang tính cách của Amazon.com tiế p tục thu thập những thông tin giá trị về `thói quen mua sắ m cá nhân cũng như sản phẩm được chuộng nhấ t để cuố i cùng chính Amazon.com có thể tự quyế t định có bán hay không. Với tấ t 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 kiế m thêm doanh số từ những nhà sản xuấ t sẽ trả một khoản phí để thử nghiệm tiêu thụ những sản phẩm mới trên Internet.

Đế n tháng Mười Một, Amazon.com còn đưa thêm dụng cụ video games, phâ n mê m và quà tặng vào các tính năng sản phẩm cũng như thẻ tín dụng đô ng thương hiệu với Nextcard Inc., một liên kế t dự tính sẽ mang lại cho Amazon.com 150 triệu USD phí thu trong năm năm. Một phâ n của việc kinh doanh dung cụ có liên quan thương vụ mua lại Tool Crib of the North, là danh mục hàng bán chiế t khấ u 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% quyê n sở hữu tại Ashford.com, nơi bán đá quí và sản phẩm da thuộc trực tuyế n và mở rộng danh mục đô chơi qua việc thâu tóm Back to Basics Toys, Inc., là nhà bán lẻ gắ n chặt với Internet và đặt hàng qua mail chuyên vê các đô chơi cổ điển.

#### CÁC TRUNG TÂM PHÂN PHỐ T

Công ty luôn nă m quyê n kiểm soát quy trình đặt hàng và vân chuyển sẽ sắ p xế p 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 đố c phụ trách bán hàng của Amazon.com nói: "Đây là chặng quan trọng trong bước phát triển của chúng tôi và của Internet nhà m phục vụ khách hàng từ lúc bặ t đâ u cho để n kế t thúc. Khả năng hiểu thấ u 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 thố ng của chúng tôi là rấ t quan trọng." Cô nói thêm là Amazon.com không muố n chia sẻ nguồ n tài nguyên với công ty khác bởi, vào những lúc bân rôn như mùa tăng quà, có ai đó sẽ quyế t định phải ưu tiên chuyển hàng cho ai trước. Thành thử phải quyế t định đặt thêm nhà kho trên cả nước và biế n chúng thành tính năng ưu việt xứng với sự thành đạt của công ty được thiế t kế đặc biệt cho thương mại Internet. Sau hệ t, đó chính là lý do Bezos tuyển dụng Richard Dalzell, Jimmy Wright, và một loạt cựu nhân sự của Wal-Mart.

Đế´n tháng 1, công ty thuê một nhà kho phân phố i rộng gâ`n 200.000 mét vuông cách 30 dặm vê` phía Tây Reno ở Fernley, Nevada. Trung tâm phân phố i thứ ba của Amazon.com rộng gâ p đôi hai nhà kho tại Seattle và Delaware gộp lại, và tăng tố c giao hàng đế n các thành phố miê n Tây và Tây Nam. Fernley hóa ra là cơ sở đâ`u tiên của mấ y 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 chuyển hàng). Bezos nửa đùa gọi nó là: "Cơ sở xây dựng trong thời bình" lớn nhấ t trong lịch sử nhà kho và cơ sở phân phố i; ít nhấ t đó là một trong những nỗ lực mở rộng lớn nhấ t được thực hiện bởi một công ty trong vòng một năm trời. Dù chiế n lược của Bezos mạo hiểm và tố n kém, chính kiểu tính toán đánh bạc đó sẽ tiế t kiệm tiê n vê 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 phố i này có đi ngược lại mô hình kinh doanh ban đâ u không? Vê mô hình kinh doanh ban đâ u thì có. Vê mô hình kinh doanh đã thay đổi khi Bezos quyế t định phát triển thâ n tố c thì không. Amazon.com luôn có trong tay sổ sách trong chính những nhà kho của nó và Bezos tin ră ng qua việc sở hữu nhiê u 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 thâ n tố c.

### BEZOS – NHÀ TUYỂN TRẠCH

Để lo được việc mở rộng phi thường đó, Bezos câ n thuê những nhà điê u hành kinh nghiệm không bị choáng ngợp bởi quy mô công việc. Để có thể phố i hợp băng thông kiểu mẫu điê u hành/ quản lý mà công việc đòi hỏi, anh dùng vẻ dễ thương, hấ p dẫn và quyê n lực để thuyế t phục.

Đế´n tháng 6, Joseph Galli, cựu giám đố´c của Worldwide Power Tools và Accessories của Black & Decker đã đố ng ý trở thành giám đố´c và sế p điề ù hành tại Frito — Lay North America Division của PepsiCo. Điề ù đó không ngăn Bezos mời Galli làm giám đố´c thứ nhấ´t và sế p điề ù hành của Amazon.com. Dù không quan tâm song Galli vẫn đố ng ý dùng com trưa với Bezos. Như Joy Covey khám phá ra khi Jeff Bezos đã mời ai dùng com trưa thì kể như xong. "Chúng tôi đúng là đô ng khí tương câ ù," — Galli nói : "Được lời như cởi tấ m lòng, tôi trò chuyện 10 tiế ng đô ng 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 thâ ỳ tuyệt nhấ t trầ n đời. Ngô ì tại bàn với Jeff và học về Internet thật tuyệt vời."

Galli cũng bị mê hoặc khi được phép mua 2 triệu cổ phiế u của Amazon.com trong vòng 20 năm (giá 113,625 USD/cổ phiế u) và 5 triệu thưởng thêm nế u gia nhập công ty, theo một báo cáo với Ủy ban Chứng khoán và Hố i đoái. Anh đủ tư cách nhận 3 triệu USD đâ u 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 ră ng bấ t luận điề u gì xảy ra với Galli, thu nhập trong 10 năm đâ u với Amazon.com sẽ không dưới 20 triệu USD. Nế u thu nhập thực tế của anh không lên đế n 20 triệu USD, công ty sẽ trả phâ n chênh lệch bă ng tiề n mặt.

Đế n tháng 9, Bezos tuyển dụng Warren Jenson của Delta Air Line làm phó giám đố c cấ p cao và giám đố c tài chính. Jenson là giám đố c tài chính của Delta từ tháng Tám năm 1998, sau khi làm việc sáunăm cho bộ phận tin tức NBC của General Electric. Anh kế tục Joy Covey, người được bổ nhiệm làm giám đố c chiế n lược vào tháng 4.

Tuâ n lễ trước khi tuyển Jenson, Amazon.com thu nạp Jeffrey Wilke của AlliedSignal làm phó giám đố c/phụ trách chung các chiế n dịch và đảm nhận hâ u hế t nhiệm vụ của giám đố c hậu câ n Jimmy Wright đã từ nhiệm. Wilke từng chịu trách nhiệm trực tiế p 15 nhà máy và trung tâm phân phố i của AlliedSignal tại Mỹ, châu Âu và châu Á. Sự từ nhiệm bấ t ngờ của Wright vào tháng Chín buộc phát ngôn viên của Amazon.com thừa nhận ră ng công ty gặp vấ n đề trong các kế hoạch mở rộng. "Đây là chuyện phức tạp và thách thức. Tấ t cả là do điể u hành," – một phát ngôn viên của Amazon.com cho biế t.

Cùng gia nhập công ty là Ben Slivka, được nhiê `u người đánh giá là giám đô ´c điê `u hành đô `ng cảm nhấ ´t với Microsoft trong việc nhận ra tâ `m quan trọng của Internet. Slivka, cựu chiế ´n binh 14 năm của Microsoft gâ `n đây nhấ ´t đã phục vụ với tư cách là giám

đố c 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 đố c 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 tiế p tục mở rộng băng thông điề ù hành của Amazon.com. Song, dù có thêm bao nhiêu người, anh vẫn là người quan trọng nhấ t, là trái tim, linh hô n và khố i óc của công ty, với tâ m nhìn và cá tính xố c công ty tiế n bước. Các lố i đi và tường của mọi phòng ban phân phố i của công ty treo đâ y những câu trích lớn cỡ pa-nô của tổng giám đố c Jeff như: "Viễn cảnh của chúng ta là sẽ trở thành công ty chú trọng khách hàng nhấ t thế giới. Nơi mọi người đế n tìm và khám phá bấ t cứ thứ gì mà họ có thể mua trực tuyế n," và sáu giá trị cố t lõi của công ty: "Nỗi ám ảnh khách hàng, làm chủ, năng động, căn cơ, đặt yêu câ ù cao và canh tân." Bởi anh là động lực cố t yế u của đội quân bao la gâ n 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 LÂ`M TRONG QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Dù Bezos và Amazon.com rấ t xuấ t sắ c trong việc vận dụng giới truyề n thông, năm 1999 công ty đã phạm một số sai lâ m sâu sắ êc khi bắ t đâ u xa rời ý tưởng đã được sắ p xế p cẩn thận về một "cộng đô ng" trực tuyế n những người yêu sách. Song mỗi lâ n họ gặp rắ c rố i, công ty vẫn có thể xua tan vấ n đề bă ng một loạt thành tích kiểm soát thiệt hại mẫu mực.

Bước sai lâ m đâ u tiên xảy ra vào tháng 1, khi Doreen Carvajal, người phụ trách ngành công nghiệp xuấ t bản sách của tờ *New York Times*, đưa một bài lên trang nhấ t cho ră ng Amazon.com buộc các

nhà xuấ t bản phải trả tới 10.000 USD dễ được giới thiệu trên trang chủ của nó. Với giá đó, tác giả phải được giới thiệu sơ lược tiểu sử hoặc phỏng vấ n, và đủ tiế n để "được các bài xã luận điểm sách của Amazon.com giới thiệu đâ y đủ." Quả thật công ty đã bắ t đâ u một dịch vụ vào mùa hè 1998 ở mức độ khiêm tố n 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: "Nế u nhà xuấ t bản X đưa ra mức thỏa thuận [vê một tựa sách mới] tố t hơn nhà xuấ t 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 kiế m được nhiề u tiế n hơn."

Ví dụ, theo tài liệu nội bộ do Carvajal tiế t lộ, Scribner trả 10,000 USD cho quyển tiểu thuyế t *Túi xương* của Stephen King, để có được vị trí nổi bật trên trang "Bestseller" của Amazon.com, cùng với tiểu sử tóm tấ t của tác giả và được đưa vào danh sách "Sẽ thành công lón." Thêm nữa, quyển sách được đưa vào danh mục theo thể loại, một email được quảng bá gởi để n cho những người đã từng mua sách của King từ Website, một e-mail lưu ý "Chưa xuấ t bản" được gởi trước khi sách xuấ t bản, một thông báo "để m ngược ngày ra mắ t" 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 xuấ t bản trả tiế n để sách của họ được đưa vào các hình thức trưng bày tại tiệm và quảng cáo phố i hợp. Song Amazon.com, với "mục tiêu vì người tiêu dùng," khuynh hướng cộng đô ng, hình ảnh người yêu sách, dường như đã tự đưa mình lên tiêu chuẩn cao hơn.

Khi Carvajal chấ t vấ n Amazon.com về dịch vụ này, Mary Morouse, phó chủ tịch phụ trách bán hàng, thừa nhận công ty e ngại ră ng "chúng tôi có cảm giác như mình đang bán các vị trí," song cô cho là Amazon.com cảm thấ y vấ n đề đã được giải quyế t nội bộ

bởi các biên tập viên có trách nhiệm phụ trách các thể loại cụ thể từ chố i đưa vào các sách họ thấ y là không xứng đáng. Vả lại, họ không lưu ý người mua ră ng vị trí đó có được là nhờ phải trả tiể n. "Tôi nghĩ gắ n thêm nhiê u chi tiế t 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 trẻo và tôi muố ngiữ nó trong trẻo như vậy."

Nhưng sau hai ngày chịu dư luận tiêu cực, những lời phê bình trách móc từ những người canh tranh, luật sư khách hàng và những người bán sách độc lập, và khách hàng e-mail để n than phiê n (chuyện "căng thẳng hâ`u như thật bâ´t ngờ," – một phát ngôn viên của Amazon.com nói), công ty xem lại chương trình, hứa sẽ công bố khi các nhà xuấ t 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 tuyế n và không trực tuyế n đông đảo nhấ t, và đố i với một quyển sách không đạt chuẩn của chúng tôi, không số tiể n nào có thể buộc được chúng tôi giới thiệu nó," – anh nói. Chứng tỏ tài xoay sở, Bezos cho ră ng Amazon.com phải quyế t định tiế t lộ tấ t cả những thỏa thuận quảng bá sách có trả tiê n như vậy là "đột phá với quy tắ c tiêu chuẩn của ngành công nghiệâp" và ră ng "chúng tôi tin mình là nhà bán lẻ đâ u tiên niêm yế t thông tin này cho người tiêu dùng và hy vọng nó sẽ khởi đâ u cho một khuynh hướng." Anh thêm ră ng Amazon.com "là một cửa hàng dựa trên Web với một cộng đô ng thực thụ của những người yêu sách," "được duy trì ở tiêu chuẩn cao hơn những nhà sách truyề `n thô ´ng. Và bạn biế ´t không? Đây đúng là điệ u phải lẽ." Với lời phát biểu đó, anh nhanh chóng trực diện vấ n đề, chuyển từ thái độ "úi dà, chúng ta bị bấ t thóp" thành "Hãy tham gia cuộc thánh chiế n nhă m thông tin đâ y đủ cho khách hàng."

Glenn Fleishman, là cựu giám đố c phụ trách thư mục, cho hay bạn bè của anh tại Amazon.com bị "số c" bởi bài báo trên tờ *New* 

York Times. "Đây là lâ n đâ u tiên Amazon.com làm điê u họ nói 'đây là những gì còn lại mà ngành công nghiệp thực hiện, và đây là điê u của chúng tôi sẽ làm,' thay vì thực hiện những gì họ cho là tố t nhấ t cho công ty. Amazon.com bị trách cứ bởi họ là phương tiện đánh giá phê bình mà mọi người tin cậy. Ranh giới ấ y đã bị xâm phạm."

Amazon.com còn vượt quá là `n ranh vào tháng Tám khi giới thiệu một dịch vụ mới gọi là "Vòng quay mua să ´m." Công năng này được thiế ´t kế ´ để giúp người mua tìm thấ ´y 10 sản phẩm "nóng" nhấ ´t 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 nhấ ´t trong các nhân viên thuộc Walt Disney Company là Điệu Corndogs trong đêm: Đánh thức tinh thâ `n sáng tạo của bạn. Kế ´t 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 điề `u này nhã ´c tới chuyện đáng ngại là Amazon.com nă ´m được bao nhiều dữ liệu về `thói quen mua să ´m của 12 triệu khách hàng của nó.

Song Paul Capelli, một phát ngôn viên của Amazon.com xem đó là "vui vẻ. Mọi người biế t người khác đang mua gì." Anh nói thêm là nế u các công ty than phiê `n về ` các kế ´t quả, Amazon.com sẽ xóa chúng khỏi danh sách. Khi Deirdre Mulligan, tư vấ ´n viên của Trung tâm vì Dân chủ và Công nghệ, một tổ chức vì quyề `n tự do công dân tại Washington, D.C., phát biểu trên tờ *Los Angeles Times*: "Điề `u này sẽ gây bố ´i rố ´i hợp lẽ cho những doanh nghiệp quan ngại về những gì nhân viên mua sắ ´m có thể khiế ´n mọi người biế ´t về `họ." Capelli đáp lại: "Đố ´i với tôi, thật hoang tưởng khi cho ră `ng người ta không muố ´n người khác biế ´t họ mua loại video nào."

Song trong ngày hôm sau công ty xoay chiế `u, 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 điể `u tố ´i quan trọng với khách hàng và với chúng tôi," – Warren Adams, giám đố ´c phát triển sản phẩm nói. Trong khi tuyệt đại những phản hô `i từ khách hàng cho thấ ´y "Vòng quay mua să ´m" được đón nhận nô `ng nhiệt và rấ ´t hữu ích ... một số ´người tiêu dùng lại tỏ ra quan ngại, cho nên chúng tôi sẽ để mọi người tự quyế ´t định theo cá nhân."

Một trong những công ty từ chố i là IBM. Thực ra yêu câ ù đưa ra từ chính giám đố c IBM Louis Gerstner Jr, người trưng câ ù nhân viên của mình xem họ có muố n tẩy chay Amazon.com không. Vài giờ sau, 5000 nhân viên IBM trả lời: 95% muố n rút khỏi chương trình. Sau đó Gerstner gởi một tin nhấ n riêng tư nhưng nghiêm khắ c về tính riêng tư: "Tôi chặ c chặ n sẽ không lên lớp anh về cách điề ù hành công ty, song tôi khẩn thiế t đề nghị anh xem xét vấ n đề hế t sức hệ trọng này."

Chẳng bao lâu sau vụ lùm xùm này, tò Seattle Weekly hướng mũi dùi về Amazon.com, khi nó phân tích việc nhân viên Amazon.com sử dụng Website của tò Weekly là www.seattleweekly.com. Hóa ra bài yêu thích nhấ t được người của Amazon.com tải xuố ng từ trang Weekly là "Tôi đã thoát khỏi Amazon.cult (cult: giáo phái) như thế nào," một bài viế t cay độc do Richard Howard, một nhân viên thuộc bộ phận dịch vụ khách hàng Amazon.com, viế t. 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 ră ng "không mua bán hay cho người khác thuê thông tin riêng của bạn," nó cũng nói rõ: "Có thể chúng tôi sẽ làm điề u đó trong tương lai với các thành phâ n thứ ba đáng tin cậy, nhưng bạn có thể bảo chúng tôi đừng làm thể qua việc gởi một tin nhă n để trố ng qua e-mail cho never@Amazon.com."

Thấ t bại lớn trong quan hệ công chúng lầ n 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 quyề n rộng gầ n 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 quyề n luật công. Phản ứng của Amazon.com không theo thông lệ công ty. Phát ngôn viên Bill Curry nói: "Amazon Bookstore ngô i yên suố t bố n năm trong khi chúng tôi xây dựng thương hiệu. Nế u có vấ n đề họ nên bày tỏ sớm hơn từ rấ t lâu." (Mỉa mai thay, cùng lúc đó Amazon.com đang kiện một công ty bán sách tiế ng Hy Lạp tại Amazon.gr và Amazon.com.gr vì xâm phạm thương hiệu).

Tháo gỡ vụ án thật gay go, những lời chấ t vấ n đã u tiên của luật sư bào chữa cho Amazon.com tập trung vào điểm người đô ng sở hữu của hiệu sách nhỏ có là đô ng tính nữ và có đang tiế n hành quảng bá đô ng tính hay không. Theo hô sơ phiên tòa, khi người phụ nữ yêu câ u luật sư Paul Weller làm sáng tỏ câu hỏi, ông này trả lời: "Tôi sẽ hỏi bà có đô ng tính không?" Sau lời phản đố i, ông ta dấ n tới: "Bà biế t có phụ nữ nào tại hiệu sách thành hôn với một phụ nữ khác không?" Mọi chuyện tụt đố c từ đó.

Curry biện minh cho lời chấ t vấ n trên khi cho ră ng những người chủ của hiệu sách Amazon đang cố "chuyển đổi công năng" từ cung cấ p ưu tiên hàng cho nhóm cử tọa đô ng tính nữ thành cung cấ p cho nhóm bình thường hơn. "Trong tranh tụng, chúng tôi đang cố buộc họ xác định các tuyên bố khởi đâ u về việc ai làm chủ và điề u hành cửa hiệu, và tính chấ t quan hệ của họ."

Trước phản ứng tiêu cực ô` ạt từ dư luận qua suố t ngành công nghiệp và truyề `n thông, Amazon.com tìm ra cách giải quyế t nhanh chuyện đáo tụng đình. Theo thỏa thuận, Amazon Bookstore Cooperative nhượng quyề `n sử dụng cái tên Amazon cho

Amazon.com và bù lại được Amazon.com cho phép đăng ký cái tên của cửa hiệu. Chấ t vấ n gây hấ n của luật sư Amazon.com vê lố i số ng đô ng tính hoàn toàn khác biệt với quan điểm phóng khoáng của công ty vê các nhân viên đô ng tính, cũng như triế t lý tự do của Bezos. "Amazon.com ủng hộ cộng đô ng đô ng tính nam và nữ, cũng như tính cách cộng đô ng đa dạng của khách hàng," – cựu nhân viên E. Heath Merriwether nói, người này còn cho hay khi một nhân viên được yêu câ u thay đổi chổ ở, công ty cũng sẽ trả chi phí di chuyển cho người phố i ngẫu của nhân viên này, bấ t luận vê giới tính.

Và rô ì 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 ră `ng Amazon.com đang chuyển một số ´ lượng đáng kể bản dịch tiế ´ng Anh của bản tuyên ngôn Phát xít của Adolf Hitler cho người mua tại Đức, nơi đang cấ ´m bán quyển sách này. Với nhiệ `u người nhận các bản sách từ Website Mỹ của Amazon.com, *Mein Kampt* được xế ´p trong số ´ 10 đâ `u sách bán chạy nhấ ´t trong số những khách hàng Đức của Amazon.com .

Phản ứng đâ`u tiên của công ty là lời tuyên bố ră ng nó không tin mình đang xâm phạm luật pháp Đức qua việc giao những bản tiế ng Anh đó, và nó không muố n điề u chỉnh thói quen đọc của mọi người. Song chừng một ngày sau, tiế p theo lời phàn nàn của Simon Wiesenthal Center và một cuộc điề u tra do nhà chức trách Đức tiế n 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 tiế p tục bán sách này cho người mua Đức.

#### ĐIÊ `U GÌ SĂ P DIỄN RA?

Hứng khởi vì doanh số mạnh mẽ trong mùa lễ tế t năm 1999, Amazon.com giao gầ n 20 triệu món hàng, kế t thúc quý bố n 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 tiế p tục chịu những khoản chi khổng lồ vì tiêu pha quá nhiê u 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 gấ p ba là n ngân quỹ marketing, lên 90 triệu USD) để cái tên Amazon.com liên tục xuấ t hiện ưu tiên trong ý nghĩ người mua hàng qua mạng. Amazon.com là trang Web thương mại điện tử đứng đâ u từ ngày 22 tháng Mười Một đế n 26 tháng Mười Hai, với trung bình hàng tuâ n 5.693.000 truy cập riêng biệt, theo Media Metrix. Nó là điểm đế n số 1 cho mua sắ m ngày lễ với con số không tưởng là 42% trên tổng số những người mua sắ m qua mạng, dựa trên điệ u tra của công ty kiểm toán Ernst & Young.

Chưa đâ y bố n năm, Amazon.com đi từ con số o lên 2,6 tỷ doanh số . Công ty phát triển từ bố n người trong cái gara làm mới lại tại Bellevue thành một nơi rộng hơn 50 ngàn mét vuông vố n 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 nhấ t thế giới. Một phâ n của sự quen thuộc đó để n từ sự đã u tư hàng trăm triệu USD trong quảng cáo và tiế p thị diện rộng, phâ n khác để n từ khả năng điệ u hành tiế p thị bậc thâ y đố i tượng một-đô i-một. Như chủ nhà xuấ t bản Peter Osnos từng nói: "Amazon xuấ t sắ c và tố n kém nhiê `u để có được thương hiệu. Khi người ta định đặt mua trực tuyế n một quyển sách, họ liê n nghĩ để n 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 tuyế n để bán hàng qua mạng, chạy quảng cáo trên báo với tiêu đê: "Đi từ Bozo để n Bezos chỉ trong năm phút."

Bezos biế t sẽ có rấ t, rấ t nhiề ù người thành công qua Internet, song sẽ chỉ có một nhóm nhỏù sẽ thành công rực rỡ. "Nế u tôi yêu cầ ù bạn kể tên những nhà sản xuấ t giày ten-nít, bạn sẽ chỉ nêu mấ y cái tên như Nike, Adidas và Reebok, và sau đó ngắ c ngứ," — Bezos nói. "Số lượng thì nhiề ù, song chỉ đáng cho đầ ù óc bạn nhớ để n 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 thấ y hiện tượng giố ng vậy trên mạng."

Thương hiệu Amazon.com trở nên mạnh mẽ đế n độ vào tháng Chín năm 1999 công ty bắ t đâ u bán các túi có in logo Amazon.com. Đáp ứng yêu câ u của khách hàng, công ty đưa ra sáu mẫu giá từ 29,99 USD để n 79,99 USD, bao gô m 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 muố n có một tác động mạnh," – Tom Alberg, giám đố c Amazon.com nói. "Anh â y luôn luôn nhận ra cơ hội lớn và muố n trọn vẹn nă m lâ y nó. Chắ c chắ n, 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 biể n viễn cảnh này thành sự thật. Theo Nick Hanauer, "Anh có nguyên tắ c cho mục tiêu tập trung lâu dài, và nguyên tắ c để nói với bản thân, nhân viên và những cổ đông là 'nế u bạn đi tìm lợi nhuận nhanh chóng, đừng tìm ở đây. Chúng ta đang cố tìm điể u gì đó thật phi thường và chúng ta đang đâ `u tư cho tương lai." Hanauer gọi Bezos là "người tập trung kiên định nhấ t mà tôi từng gặp – điể `u chỉ có hại cho anh; đó là toàn bộ những gì anh quan tâm. Anh số ng, ăn, thở Amazon.com. Nó hâ `u như chiế m ngự từng giây nhận thức của anh. Anh tập trung như kẻ lên đô `ng. Tôi lo cho sức khỏe anh. Tôi lo đế n tuổi 50 anh sẽ như thế nào."

Câu hỏi lớn hơn: Thậm chí mô hình Amazon.com có thành công hay không?

Đâ`u năm 2000, Amazon.com gặp vấ´n đề` với từng thể loại mà nó tham gia. eBay để´n đó vẫn là nhà đấ´u giá thố´ng trị, và eToys quyế´t liệt giữ cùng vị trí trong thể loại đô` chơi. Blue Mountain Arts vẫn là người đứng đâ`u cho để´n lúc đó trong việc bán thiệp. Các nhà bán lẻ đơn thuâ`n trên mạng tiêu hàng đô´ng tiê`n cho mở rộng cơ sở khách hàng. Amazon.com tiêu chừng 26 xu mỗi USD doanh thu cho tiế´p thị để mang về`những khách hàng mới – so với 4 xu mỗi USD là với các nhà bán lẻ truyề`n thố´ng.

Cạnh tranh bán hàng thật khố c liệt. Các nhà nghiên cứu tại Đại học Notre Dame khám phá là nế u chọn hú họa bấ t cứ hai trang Web nào trên World Wide Web thì chúng chỉ trung bình cách nhau 19 cú nhấ p chuột. Nhờ các phâ n mê m 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 cấ t cho giá thấ p hơn. Và dĩ nhiên lừng lững phía chân trời là Wal-Mart, đang chỉ chực đè bẹp những công ty mới nổi từ Seattle.

Trong lúc đó, Amazon.com tiế p tục tìm kiế m thêm doanh nghiệp để mua lại. Tháng 1 năm 2000, công ty chi 60 triệu USD để mua 23% vố n của Kozmo.com Inc, một công ty chuyên phân phố i 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 tấ t cả các trung tâm phân phố i mà Amazon.com đã xây dựng). Cũng trong tháng 1, công ty đô ng ý mua 5% cổ phâ n tô n đọng của Greenlight.com, một công ty mua xe hơi trực tuyế n 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 bă t đâ u điệ u chỉnh tâ m ngặ m doanh thu qua việc tạo lực đòn bẩy từ hơn 16 triệu khách hàng cùng giá trị thực thể của nó. Amazon.com bă t đâ u bán các vị trí trên một trong những thanh ngang trên trang chủ – vị trí nổi bật nhấ t trên Website - cho những nhà bán hàng qua mang khác. Greenlight đô ng ý trả 82,5 triệu USD trong năm năm. Drugstore.com thỏa thuận trả 105 triệu qua ba năm. Cùng lúc đó, Amazon.com đô ng ý đâ u tư thêm 30 triệu USD vào drugstore.com, mang để n 28% quyề n sở hữu của nó. Đế n tháng 2, công ty tham gia vào liên kế t tương tự với Living.com, Inc., là nhà buôn giường, sô-pha, gố i, đô vải lanh và những đô gia dung khác qua mang. Qua thỏa thuận, Living.com đô ng ý trả cho Amazon.com 145 triệu USD qua năm năm cho một vị trí trên thanh ngang. Dùng một số tiế n chưa được tiế t lộ, Amazon.com cũng mua 18% vô n của Living.com với bảo đảm được mua vô n cổ phâ n thêm 9% nữa. Với nước đi này và các động thái khác, Amazon.com vừa trở nên ông chủ của phố thương mại điện tử đô ng thời là nhà bán lẻ hùng mạnh.

Rõ ràng Bezos có ý định bán tấ t cả mọi thứ cho tấ t 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 bă ng đoạn lượn lên bắ t đâ u từ chữ A, kế t thúc là gợn sóng dưới chữ Z, tạo thành nét mim cười và gạch dưới điểm cho thấ y công ty cung cấ p cho người tiêu dùng mọi sản phẩm từ A tới Z.

"Càng dấ n sâu chúng tôi càng thấ y có nhiệ u việc phải làm. Chúng tôi nghĩ thật ngô c nế u hào phóng cam kế t thực hiện những kế hoạch chúng tôi đã lập ra trong quá khứ." Song anh cũng nói ră ng thách thức lớn nhấ t công ty đô i mặt là "đảm bảo chúng ta tiế p 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 trâ m 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 "chế t người" (như Toys "R" Us) (Đô 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 thấ y bấ t cứ thứ gì họ câ n? Hoặc những người đó đang tìm món gì đặc biệt – búp bê Barbie, hay một cái cưa điện – họ sẽ để n cửa hàng chuyên dụng hay bách hóa? Họ sẽ gia nhập câu lạc bộ mua sắ m trực tuyế n? Họ sẽ mua những thứ câ n tại cuộc đấ u giá? Họ sẽ kỳ kèo chuyện giá cả?

Vậy thì Amazon.com là cái gì? Nó chủ yế u là công trình đang hình thành có thể trở nên cánh cổng kiểu Titanic dẫn đế n đố i thủ Yahoo. Bezos từng nói anh muố n xây dựng một cái gì thế giới chưa từng thấ y. 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 bấ t kỳ cái gì của Web. Chúng tôi về căn nguyên là những người tiên phong... Mọi người ở đây muố n làm điể u 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 lấ y chúng tôi trong bài phỏng vấ n tám giây. Anh nói một trong cách anh định nghĩa thành công là "mức độ chúng ta bấ t chấ p những gì na ná giố ng nhau dễ thực hiện."

Vào lúc bạn đọc quyển sách này, Amazon.com sẽ thay đổi sâu sắ c. Khi bạn nhìn lại lâ n nữa, nó cũng sẽ lại thay đổi.

Dự đoán ư? Tôi nghĩ cả những cửa hiệu ảo và những cửa hiệu "nổi đô `ng cố ´i đá" đê `u có tương lai, và những kẻ chiế ´n thă ´ng thật sự sẽ là những nhà bán lẻ gọi là "nhấ ´p chuột và để ´n tận nơi" biể ´t kế ´t 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

phố i và hậu câ n qua nhiê u, rấ t nhiê u 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 dễ nhận diện. Tương lai tùy thuộc những hoạt động kinh doanh đa kênh bán hàng qua nhiê u phương thức cũng như với nhiê u mức giá khác nhau.

Hình ảnh dự báo tương lai ngành bán lẻ xuấ t hiện cuố i năm 1999, khi Wal-Mart thông báo cuộc đố i tác chiế n lược với American Online. AOL đảm bảo nhà bán lẻ khổng lồ được sử dụng bộ phận CompuServe của AOL để truy cập Internet giá rẻ, trong khi Wal-Mart đô ng ý quảng bá CompuServe và AOL cả trong các cửa hiệu và trên các chương trình TV. Đáp lại, AOL đồ ng 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 cắ t liên minh "nhấ p chuột và để n 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 nhấ t nước. Và sự sát nhập của AOL và Time Warner có ý nghĩa như thế nào với Amazon.com? Hãy đợi đấ y!

Ngày nào đó cuố i cùng chúng ta cũng nhìn thấ y Amazon.com trong thế giới thực với các cửa hiệu hay ki-ố t. Hình ảnh ấ y có vẻ quái dị, nhưng những điề u lạ hơn đã từng xảy ra trong thế giới bán lẻ. Cửa hàng bê tông cố t thép rõ ràng là đố i nghịch với mô hình kiểu Amazon.com doanh nghiệp, song Bezos đã và đang xoay chuyển mô hình đó từ Ngày Thứ Nhấ t.

Có một điề ù chặ c chặ n: cho dù nế u 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 cuố i thế kỷ 20 và bặ t đầ u thế kỷ 21. Hầ u như mọi công ty, bấ t 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 đố c điề ù hành G. Richard Wagoner Jr. cho hay bước đi này đơn thuâ n xuấ t 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 bố n năm và nay nhìn vào tác động mà họ có được, chúng tôi bảo đây là cái gì chúng tôi câ n phải rộng tay đón chào," – Wagoner nói. "Chúng tôi muố n chơi bạo trong ngành kinh doanh này và muố n chiế n thắ ng."

Chắ c chắ n khi General Motors tập trung sức mạnh tiế n hành công việc thương mại điện tử này, bạn biế t điề u thay đổi lớn lao sắ p 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 chặ c chặ n đô ng ý khi chọn Bezos là Nhân vật của Năm cho năm 1999. Ở tuổi 35, anh là người trẻ nhấ t 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 điệ `u khiển học và là cá nhân đã "giúp xây dựng nê `n 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 tôi 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 cuố i tháng Bảy mới để n. Khách sạn Sheraton là vị trí tố t nhấ t so với bấ t 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, đố i diện bên kia đường là cửa hàng đô chơi FAO Schwartz. Tâ ng sảnh dài nguyên cả khố i nhà sáng nay bận rộn như thường lệ, song chộn rộn nhấ t là ở chân thang máy, nơi đám đông hâ u hế t mặc sơ mi ngắ n tay đang đi lên căn phòng nơi Amazon.com tổ chức họp thường niên các cổ đông.

Gâ n thang máy là các phóng viên và máy quay phim của họ, đang cố gặ ng níu các cổ đông để hỏi ý kiế n họ về công ty, nơi chứng kiế n cổ phiế u của nó sụt 67% trong năm qua. Từ khi các phóng viên truyề n hình bị ngăn không cho lên gian sảnh, thì đây là cơ hội duy nhấ t của họ để quay vài đoạn phim ngắ n cho bản tin lúc 5 giờ.

Trong căn phòng họp trên lâ`u, khoảng 175 đàn ông và đàn bà đang tìm chỗ ngô`i, 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 chiế c bục được nâng lên, mặc bộ quâ náo đã được câ u chứng: áo khoác đen, quâ n màu vàng nâu, áo sơ mi xanh nhạt nút trên để mở, không carvat. Anh thoải mái và nô ng nhiệt chào đám đông: "Xin chào tấ t cả quý vị" và được chào lại cũng nô ng â m không kém.

Bezos đã mập lên một chút và mấ t mấ y lọn tóc quý từ lâ n họp cổ đông năm 1999 đã được miêu tả trong chương I. Anh đã từ "hình ảnh biểu tương sáng chói biế n 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 bâ u chọn là nhân vật của năm 1999, â n 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 rặ ng Amazon đã che mặ t các nhà đã u tư bặ ng cách không báo cáo chính xác các mô i quan hệ đâ u tư với Ủûy ban Chứng khoán và Hô i đoái. Họ kể tán Amazon khai man doanh thu có cơ sở trên các khoản đâ u tư không có lợi nhuận chặ c chặ n dẫn để n thua lỗ. Forbes tính toán ră ng trong giai đoạn bố n năm từ tháng Năm năm 1997 – tháng Bán cổ phiều ra thị trường chứng khoán là n đà u tiên – để n tháng Năm năm 2001, giá tri cổ phiế u của Jeff đã sut giảm 10,8 tỷ USD. Cùng tháng đó, Fortune chay quảng cáo cho chính nó gồ m 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 tưởng Bezos

Trong phâ n 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 chi 1,4 tỷ trong quá trình hoạt động. Anh thừa nhận tình hình cổ phiế u là "không tố t lă m." (Trong báo cáo hã ng năm cho Ủy ban Chứng khoán và Hố i đoái, anh miêu tả đây là một năm "khố c liệt"). Cổ phiế u đã rót từ cái giá luôn cao ngấ t là 106 USD hô ì đâ u năm 2000 xuố ng 15,60 USD trong cuộc họp ngày hôm nay. Tuy nhiên, Bezos chỉ ra rã `ng nhà đâ `u tư dài hạn đã gắ n bố với Amazon từ lâ `n đâ `u bán cổ phiế u ra thị trường vẫn còn lợi thế .

Thực ra, Amazon vẫn đang phát triển. Khoản thua lỗ trong quý đầ`u năm 2001 dưới 255 triệu USD so với 308 triệu USD năm trước đó, mỗi cổ phiế u thâm mấ t 20 xu so với 34 xu một cổ phiế u 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 quố c tế.

Tuy nhiên, sách, nhạc và video – ngành hàng chặ c chặ n và duy nhấ t hoạt động sinh lãi – cho thấ y doanh số có tăng nhẹ mặc dù tổng lợi nhuận tăng hơn 30%, nhờ vào một loạt tăng giá và cải tiế n khiế n các hoạt động thêm hiệu quả.

Bezos thừa nhận với các nhà đâ `u tư ră `ng đố i với các công ty đạt mức doanh thu "kịch trâ `n" không thể hơn được nữa thì điề `u đó là chuyện bình thường. Anh nói là đã tham khảo các giai đoạn điề `u hành tại Oracle và Sun Microsystems và được đề `nghị hãy huy động thêm tiề `n và tập hợp một đội ngũ quản trị cao cấ ´p có kinh nghiệm điề `u hành doanh nghiệp nhiề `u tỷ đô la. Bezos tự hào cho biể ´t là năm trong số ´chín nhân viên điề `u hành cao cấ ´p đáp ứng được những phẩm chấ ´t đó.

Sau phâ`n nghi thức của cuộc họp, Bezos sẵn sàng trả lời các câu hỏi của cổ đông. Nhìn nhận ră`ng các cổ đông đã mâ´t nhiê`u giá trị cổ phiê´u của họ ở Amazon, các câu hỏi râ´t nhẹ nhàng.

Ví dụ: một số quan sát viên cho ră ng ban giám đố c Amazon quá nhỏ để có thể hoàn thành các nhiệm vụ căn bản và không đủ đa dạng cho một công ty tâ m cỡ như vậy. Một cổ đông nữ còn khiế n mọi người cười khi bà cho Bezos và những người dự khác hay là một phóng viên truyề n hình đã yêu câ u bà hỏi Bezos xem lời phê bình ấ y có cơ sở không. Jeff bảo vệ ban giám đố c song thừa nhận là hợp lý nế u bổ sung một, hai thành viên mới có kinh nghiệm hoạt động vào lúc đặc biệt nào đó trong công ty.

Trên sân khấ u, Bezos được vậy quanh bởi các sản phẩm trưng bày đại diện cho một số mặt hàng mà Amazon.com bán: một quyển Harry Potter và chiế c cố c lửa và một chiế c Phillips Tivo Server. Có đô chơi trẻ em, quâ n áo và vật dụng trang trí phòng từ babiesrus.com, là một bộ phân của Toys R Us. Amazon và nhà bán lẻ đô chơi khổng lô này đã bắ t tay đô i tác trong vòng 10 năm vào năm 2000, sau khi đã chịu thấ t bại hoàn toàn vào dịp Giáng Sinh năm 1999. Lúc đó, để bảo đảm có đủ hàng lưu kho nhã m thỏa mãn nhu câ`u người tiêu dùng, nhân viên mua hàng Amazon.com đã không cung ứng nổi hàng hóa. Kế t quả là ho mấ t 39 triệu USD trong quý tư năm 1999, trên doanh số quý là 676 triệu USD, cấ t giảm vào mức chênh lệch gộp trên đô `chơi là 5%. Theo thỏa thuận mới Amazon tạo một Website đô chơi và trò chơi điện tử đô ng 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 phâ n thỏa thuận, khách để n với babiesrus.com sẽ được đưa vê Amazon.com.

Bezos chọn ra để gây chú ý một máy că t cỏ kiểu rô bố t Robomover của hãng Friendly Robotics (giá bán lẻ 700 USD) và cái để điện thoại di động nổi cho những tay bơi thuyê `n vụng vê `. Anh nửa đùa nửa thật hố i các cổ đông mua các vật dụng này. "Hãy nhanh tay vớ lấ y chuột," – anh đùa.

Anh cũng chỉ chiế c ghế xế p xanh dương có tưa chân, một món được ưa chuộng của hãng MacCabee Sports. Chiế c ghế được trưng bày bởi một lý do đặc biệt. Theo lời kể, Jeff và một nhân vật thẩm quyê n khác của công ty đi giúp gói hàng vào lúc cao điểm của mùa mua să m dịp lễ Tê t năm 2000. Làm việc tại kho ở Campbellsville, Kentucky với Jeff Wilke, phó giám đố c điệ u hành cấ p cao, Benzos phát hiện ră ng phải mất 15 phút mới đóng gói xong một chiế c ghế. Mất chừng đó thời gian cho một sản phẩm bán lẻ có 25 USD thì còn đâu lợi nhuận. Vì vậy, anh muố n gạt bỏ sản phẩm này dù nó là món bán chạy số 2 trên Website về Sân cỏ và Sân trong. Nhưng Wilke yêu câ u nhà sản xuấ t gởi sản phẩm để n Amazon sau khi đã đóng gói trong hộp, chỉ phải chi thêm 25 xu mỗi chiế c. Câu chuyện vê chiế c ghế trở nên biểu tượng cho cam kế t của Amazon.com nhă m hoàn thiện cách nó chọn, đóng gói và chuyển giao hàng, làm thể nào vất ra lợi nhuân từ các hoạt đông. Công ty đặt tên cho chiế n dịch că t giảm chi phí qua việc gạt bỏ những sản phẩm gây tố n kém là "Xóa sổ những thứ vớ vẫn."

#### HÃY GIỮ NHỮNG MỨC CHI PHÍ ĐÓ!

Amazon.com có một thứ tín ngưỡng riêng. Khi còn trong mô hình "Phát triển thâ`n tố c," công ty tiêu tiê`n bấ t cứ khi nào bấ t cứ ở đâu mà các xế p cảm thấ y đáng tiêu. Làm việc không qua ngân sách cứng nhặ c, các nhân viên không ngâ n ngại chi 50 USD để bảo đảm đưa món hàng 25 USD để n tay người tiêu dùng đúng lúc. Công ty mã thượng tiêu hàng triệu USD khi cho ra hàng bao nhiêu cửa hàng trực tuyế n.

"Chúng tôi biế t mình muố n tiế n hành các cuộc đấ u giá vào một lúc nào đó," – giám đố c chương trình Jonathan LeBlang nói với

tờ Fortune. "Chúng tôi sẽ đi mua một máy tính lớn hơn, đấ t hơn trong tuầ `n này còn hơn một chiế `c nhỏ hơn, rẻ tiề `n hơn ba tuầ `n sau mới được giao hàng."

Bâ t chấ p mọi dư luận tiêu cực, Amazon.com tiế p tục tiế n mạnh, thêm sản phẩm mới. Năm 2000, Bezos đạt được mục đích tạo ra một cổng mua sắ m hâ u như bán đủ mọi thứ: sách, đô `điện tử, đô `chơi, sản phẩm làm bế p, DVD, video, nhạc, dụng cụ làm đẹp và sức khỏe, thiế t bị bế p, điện thoại không dây, camera và thiế t bị nhiế p ảnh, trò chơi máy tính, phâ `n mê `m, dụng cụ và phâ `n cứng, đô `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 đô `ng phục đâ `u bế p (gô `m cả mũ) và xuấ t hiện tại một cuộc họp báo ở New York với Martha Stewart, một bậc thâ `y đa truyề `n thông về giải trí gia đình Mỹ, cho ra mắ t mục *Amazon Kitchen* chuyên bán đô `gia dụng, sản phẩm, công thức và mách nước chuyện bế p núc.

Trong khi Bezos đi tiên phong và vận dụng khả năng nhìn xa trông rộng, nguyên tặ c tài chính và điệ `u hành thực thụ bặ t đâ `u với việc thu dụng Joe Gallias làm giám đố c điệ `u 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 điệ `u hành phải viế t 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 quyế t toán và phân tích vòng xoay tiề `n mặt.

Hãy dừng lại và suy nghĩ vê câu cuố i 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 chấ t vớ vẩn của thời đại chấ m com.

Galli sa thải 2% lượng lao động (thêm 2% giãn việc mấ y tháng sau đó). Anh trở thành "cảnh sát xấ u" bên cạnh "cảnh sát tố t" Benzos và đứng mũi chịu sào vê giãn công. Theo một câu chuyện không hay, Galli chặn đứng chính sách công ty cho phát không thuổ c giảm đau và aspirin. Đây là một cái tát biểu trưng chố ng lại nế p văn hóa nơi mọi người tự hào làm việc mê mải nhiê `u giờ và thỉnh thoảng câ `n viên thuổ c được phát để tiế p tục công việc. Mọi người bấ t bình nên việc phát không thuổ c được phục hô i sau mấ y ngày – nhưng kèm theo là lời nhấ c phải tiế t kiệm: đây sẽ là thương hiệu chung, không phải là thương hiệu có tên riêng.

Đế´n tháng 7, Galli làm mọi người ngạc nhiên khi từ nhiệm để trở thành giám đố´c điê`u hành của VerticalNet, Inc. Công ty này có trụ sở ở Horsham, Pennsylvania, sở hữu và điê`u hành hơn 55 Website công nghiệp chuyên biệt hoạt động như những cộng đô`ng trực tuyê´n, cung cấ´p 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 đố´i chứng chính giúp Galli nhận việc tại VertiacalNet và gọi đó là "cuộc chia tay êm ái." Galli nêu lý do chính để ra đi là câ`n gâ`n gũi con cái đang số´ng gâ`n 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 BÁO THÙ CỦA CÁC NHÀ PHÂN TÍCH

Mùa hè năm 2000, cùng lúc có càng nhiê `u các nhà phân tích vì quan tâm để n khoản nợ và doanh số phát triển chậm của công ty, bắ t đã `u đặt câu hỏi rõ hơn về `khả năng tô `n tại của công ty Amazon. Tiế ng nói phê phán nặng ký xuấ t phát từ Ravi Suria, nhà chiế n lược về `chuyển đổi tài chính của Lehman Brother, viế t trong một báo cáo chi tiế t là Amazon.com bộc lộ "tính chấ t tài chính đẩy vô số các nhà bán lẻ vào thảm họa trong suố t lịch sử." Ông khẳng định Amazon không thể "làm ra tiế `n mặt trên mỗi đơn vị hàng bán

ra." Ngày 3 tháng Sáu, báo cáo của Suria được tung ra, cổ phiế u Amazon.com đã sút gâ n 20% còn 33,875 USD là mức thấ p nhấ t kể từ năm 1998. (Một năm sau, mức giá này cũng là khá rô ì).

Lý lẽ của Suria rấ t thuyế t phục. Ra đời từ tháng Bảy năm 1995, Amazon.com đã xuấ t gầ n 1,2 tỷ USD, hơn nửa số đó là trong hai quí trước đó. Suria cho rã ng Amazon *mâ t tiề n trên từng thương vụ*, nế u 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 phố i. Hơn nữa, Suria cho là tấ t cả các kho xây dựng đâ y ấ p hàng hóa đã làm cho nhịp độ di chuyển hàng ra vào chậm đi một cách nghiêm trọng. Bởi vậy theo ý kiế n của ông, Amazon.com chủ yế u đã trở nên một nhà bán lẻ truyề n thố ng (quả là xúc phạm!) – đã vậy còn thiế u hiệu năng – và công ty thiế u tệ hại tầ m hoạt động. Căn cứ cho báo cáo của Suria là ông tin Amazon.com vào lúc đó chỉ có 1 tỷ tiề n 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 thiế u vă ng niê m tin của Suria vào cổ phiế u tỏ ra gâ n như hoàn toàn chính xác. Amazon đúng như những gì Suria liệt kê, dù tình trạng tiê n mặt của nó khá hơn những gì ông đã phân tích. Suria được hậu thuẫn bởi một số nhà phân tích gô m Lauren Cooks Levitan, từ Robertson, Stephens & Co., người kế t luận vào đâ u tháng Mười là khi một khách mua đặt hàng vài sản phẩm cùng lúc, Amazon phải lấ ý những sản phẩm đó từ vài trung tâm phân phố i, làm mấ t trung bình 2,91 USD trên mỗi đơn vị đặt hàng.

Ghi chú: quan điểm của Suria về Amazon,com khiế nông được cộng đô ng đã u 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 xuố ng. Khi Suria vô danh trước đó từ nhiệm

khỏi Lehman Brothers vào tháng Tám năm 2001 để trở thành giám đố c quản trị của Duquesne Capital, có ngân quỹ bảo trợ lên đế n 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 ấ n phẩm khác.

Vào tháng Mười năm 2000, Amazon.com cho Wall Street thấ y mình đang thay đổi phương thức tiêu tiề `n như phá. Các nhà phân tích ngạc nhiên một cách hài lòng khi thấ y công ty báo quý ba chi phí 25 xu một cổ phiế 'u, con số ' rõ ràng là thấ 'p hơn sự ước đoán 33 xu một cổ phiế 'u của họ. Chi phí hoạt động tính trên doanh số ' trung bình giảm từ 22% xuố 'ng 11%. Mức chênh giá gộp là một kỷ lục của công ty là 26%, tăng so với 20% của năm trước. Thậm chí còn tố 't hơn nữa khi sách/nhạc/video thực sự mang đế 'n lợi nhuận, kiế 'm được 25 triệu trên doanh số ' 400 triệu USD.

Mặc dù thành tích ấ y 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 tiế p tục sụt giảm, Benzos cứ khăng khăng ră ng "công ty không phải là chứng khoán."

Giá chứng khoáng sụt giảm là một phâ n của ảo mộng tan tành của các công ty chấ m com. Khoảng đâ u năm 2000, bọt bong bóng ngôn từ Internet võ tung và các vòi nổ i đâ u tư mạo hiểm bị khóa chặt.

Amazon đã dựa vào giá chứng khoán cao vòi vọi để thu hút doanh thu từ các công ty mà nó đầ`u tư. Chẳng hạn như Living.com, công ty bán đô` đạc trực tuyế n có hứa trả 10 triệu USD một năm cho đặc quyề n được hoạt động trên Website của Amazon.com. Mùa hè năm 2000, Living.com chế t cũng như pets.com và HomeGroccer.com (được mua bởi Webvan). Một năm sau, Webvan (trong đó Amazon sở hữu 6% tiê n vố n từ cuộc đầ u tư của nó vào HomeGroccer) sập tiệm. Trang Web bố n tuổi là Kozmo.com chuyên dịch vụ giao hàng

trong một giờ, nơi mà Amazon đã đâ`u tư 60 triệu đô cuố i năm 1999 cũng chịu chung số phận.

## KINH DOANH QUÔ´C TÊ´

Kinh doanh nội địa đình trệ. Amazon chuyển hướng chú ý sang những hoạt động quố c 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 mắ t tại Pháp trang amazon.fr nơi cung cấ p sách, nhạc, video, và đĩa kỹ thuật số trực tuyế n – lâ n đâ u tiên Amazon bán tấ t cả bố n đường dây sản phẩm cùng lúc trên một trang Web mới. Đây cũng là lâ n đâ u các trang Web quố c tế của Amazon được xây dựng từ bản nháp – bởi các nhân sự được thuê từ các nhà bán sách và bán lẻ trực tuyế n Pháp tại Fnac.com và Bộ Văn hóa Pháp. Nội dung trên trang này hoàn toàn bă ng tiế ng 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 gồ m bảng sưu tập, tố c độ và độ tin cậy. Nó trở thành nhà bán lẻ đâ ù tiên – trực tuyế n hay không trực tuyế n – cung ứng dịch vụ khách hàng 24 giờ/ngày, 7 ngày/tuâ n. Dịch vụ ban đâ ù được chăm sóc bởi đội ngũ nhân viên nói tiế ng Pháp tại tổng đài điện thoại liên Âu của Amazon tại The Hague. Song trong động thái cấ t 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 quố c Anh. Một trung tâm phân phố i gầ n Orléans ở trung tâm nước Pháp chứa 80% hàng hóa được quảng bá trên trang Web.

Tháng Mười Môt năm 2000. Amazon.com khai trương trang Web tiế ng Nhật là Amazon.co.jp. Nhật vố n là thị trường nước ngoài lớn nhấ t của Amazon với 193.000 khách hàng và doanh số hàng năm là 34 triệu USD. Hoạt động bao gồ m các văn phòng ở Tokyo, một trung tâm phân phố i ở Ichikawa và một trung tâm dịch vụ khách hàng ở Sapporo. Trang Web được thiế t kế đặc biệt cho thi trường Nhật và chiểu theo luật pháp Nhật cấ m chiế t khấ u cao. Tháng Bảy năm 2001, khi Amazon.com thêm dịch vụ cung cấ p CD và video, người rấ t năng động trong quảng cáo là Bezos mặc bộ đô ng phục nhân viên giao hàng của Nippon Express (là một công ty hậu câ n lớn nhấ t nước, lo phân phố i hàng cho Amazon tại Nhật) và đích thân giao đơn hàng đâ u 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 truyê `n hình Nhật. Được quảng bá như vậy, amazon.co.jp chẳng bao lâu xế p vào trong top mười thương hiệu được nhân diên rõ nhấ t nước.

Amazon hy vọng doanh số quố c tế sẽ đạt hơn 50% thành quả kinh doanh của nó vào giữa năm 2005.

## DỊCH VỤ PHÂN PHỐ Í VÀ ĐÁP ỨNG TRỌN VỊN

Amazon đã tạo ra một trong những kinh nghiệm về Website tố t nhấ t và có được hệ thố ng phân phố i và đáp ứng trọn vẹn nhu câ u khách hàng bao quát nhấ t của ngành bán lẻ Mỹ – hã u hế t là được tạo dựng từ con số o. Không ngạc nhiên khi Amazon vẫn vận dụng hệ thố ng 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 phố i nơi Amazon chọn, đóng gói và chuyển giao hàng triệu món hàng khác nhau, để n hàng triệu người khác nhau mỗi ngày.

Hệ thố ng quá thiế u hiệu quả. Jeff Wilke, người được tuyển dụng vào mùa thu năm 2000 làm giám đố c điể u hành mới của Amazon

cho Margaret Popper của tờ *Business Week* hay rặ ng ông rấ t ngỡ ngàng trước tình trạng tổ chức bừa bãi mà ông tiế p quản. Các sản phẩm khiế m khuyế t nặ m hàng đố ng trên nhiệ u kệ hàng. Công việc giao các sản phẩm này hoặc sản phẩm kia – chẳng hạn cả xe tải dao làm bế p – xuấ t hiện bí ẩn và nặ m ườn ra trong nhà kho. Không ai biế t phải làm gì và ai là người chịu trách nhiệm. "Chúng tôi giữ tấ t cả – chỉ biế t giữ như thế ," – Wilke bàng hoàng. "Chúng tôi chấ t nó lên kệ và nói: 'Tôi không biế t, điể u hệ trọng nhấ t là khách hàng."

Thảo nào Lauren Levitan, nhà phân tích tại Robertson Stephens nói: "Càng biế t rõ những chuyện vớ vẫn họ đã làm, tôi càng tin vẫn có chỗ cho sự phát triển."

Amazon.com mở quá nhiệ ù nhà kho đón sự tăng trưởng phi thường không bao giờ thành hiện thực. Ngày 30 tháng 1 năm 2001, Amazon thông báo sắ p đóng cửa một trong năm trung tâm phân phố i tại McDonough, Georigia và nó thu hẹp lại còn ở khu vực Seattle DC chỉ cho mùa mua sắ m. Bezos thừa nhận "Chúng tôi đã xây dựng thừa công năng một chút."

Cùng lúc, Amazon sa thải 1.300 người, chiế m khoảng 15% toàn bộ nhân lực. Con số ấ y bao gố m 850 người ở Seattle, nhiề u người thuộc bộ phận chăm sóc khách hàng. Những nhân viện bị sa thải được đề nghị chuyển sang các tổng đài hiện có tại Grand Forks, bắ c Dakota và Huntington, Tây Virginia. Phải nói không có nhiề u 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 đô i Beacon, Seattle. Công ty cũng bắ t đâ u cho thuê lại vài khố i nhà thuộc không gian văn phòng trong một cao ố c 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 trố ng không gian câ n thiế t.

Để tỏ ra nghiêm túc trong nỗ lực trở nên hiệu quả hơn để thu được lợi nhuận, Amazon đô `ng ý yêu câ `u cho Saul Hansell, người phụ trách mục tiê `n tệ và kinh doanh của tờ *New York Times*, bỏ ra ba ngày quan sát nửa tá cuộc họp vê `quản trị kiểm kê, định giá và dịch vụ khách hàng. Đó là một cái nhìn đáng nhớ, đau đớn và ngỡ ngàng chiế 'u vào một công ty đang tái tạo bản thân để hoạt động hiệu quả. Hansell viế 't ră `ng ông ta chứng kiế 'n "một công ty đang vật lộn bă `ng mọi cách để biế 'n tăng trưởng thành lợi nhuận. Nhiê `u cuộc họp ra quyế 't định trong tuâ `n lễ đâ `u tháng Năm tập chú vào việc đương đâ `u với dòng thác dữ liệu từ một hệ thố 'ng kế ' toán mới, lâ `n đâ `u tiên tính toán xem đã làm ra và thua lỗ trên mỗi sản phẩm bán ra. Hệ thố 'ng xem xét chi phí của công ty cho việc vận chuyển, doanh số 'thường xuyên và 47 yế 'u tố khác

Kế t quả thật không tưởng tượng nổi. Hơn 10% sản phẩm bán ra từ đô `điện tử, nhà bế p và dụng cụ bị thua lỗ; 5% là sách, nhạc và sản phẩm video – và đó là khu vực họ kiế m ra tiê `n. 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 mấ t tiê `n. Một sản phẩm bị loại bỏ là chân cấ m nế n, là chiế c chén thủy tinh to chứa đá đổ đâ `y nước cho nế n nổi lên. Một khách hàng bực mình gửi chân đựng nế n lại cho Amazon bố n là `n vì đá làm vỡ thủy tinh mỗi là `n chuyên chở.

Jeff đưa ra một lời tuyên bố đáng ngạc nhiên trên tờ Times ră ng ngay cả tính thiế u hiệu quả cũng là một phâ n của kế hoạch. "Chúng tôi đã dứt khoát và quyế t định xây dựng lố, dù chúng tôi hy vọng chỉ xây dựng lố ít thôi. Nế u không làm thế, chặ c chúng tôi đã khiế n khách hàng thấ t vọng như nhiệ u công ty kinh doanh trên Internet, và chúng tôi không thể tố n tại."

Bạn biế t Amazon tỏ ra nghiêm túc về tính hiệu quả khi nó làm điề ù không tưởng nổi: nó bấ t đã ù liên kế t 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 xuấ t bản và bán hàng khác trong việc bán hàng trực tiế p cho nó, và gạt bỏ bước trung gian – Amazon tính toán ră ng có thể giảm chi phí bă ng cách mua một phâ n khố i lượng sách từ các nhà phân phố i vố n hiệu quả hơn nhiê ù nhà xuấ t bản. "Hễ động để n sản phẩm nào là chúng tôi lại tỏ ra thiế u hiệu quả," – Lyn Blake phó giám đố c phụ trách mua bán của Amazon nói với một nhóm các nhà phân tích chứng khoán.

Tháng Sáunăm 2001, Amazon thu xế p với nhà phân phố i 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 quyê `n sử dụng hệ thố 'ng hoạt động và các trung tâm phân phô i. Amazon liên kế t với Borders Books & Music và bô phận borders.com của nó để cung cấ p cho borders.com các thứ như lưu kho, chu toàn các đơn đặt hàng và xử lý dịch vụ khách hàng của nó. Amazon nhân doanh thu trên tổng doanh số của borders.com và trả borders khoản hoa hô ng. Trang Web mang tên "Borders liên kế t với Amazon.com" được ra mặ t 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 vê` 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 tuyế n 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 tương hơn là tiê `n bạc cho Amazon, song nó làm hài lòng Phố Wall đang thúc dục nó đố i tác với một công ty truyề n thố ng "bê tông cố t

thép." Amazon đi đế n thỏa thuận tương tự với dây chuyế n hiệu sách đặt cơ sở ở Vương quố c Anh là Waterstones thuộc thành phố Circuit (bán đô Tiện tử), và các cửa hiệu kinh doanh nhiê u loại sản phẩm.

## TIÊ N SẼ ĐÊ N TÙ NƠI NÀO KHÁC?

Để tìm ra những hình thức kiế m thêm doanh thu, Amazon.com tiế n hành bán những sản phẩm dựa trên thông tin tải xuố ng mang hình thức vật chấ t 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 xuố ng nhạc, sách điện tử và phâ n mề m, công ty còn mở một "cửa hàng tư liệu điện tử" để bán văn bản kỹ thuật số của các nghiên ứu đâ u 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 nhiê u bài khác viế t về các đề tài trải dài từ chiế n lược tiế p thị và thương mại điện tử đế n lập trình máy tính, viễn thông – thông tin. Nế u 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 rấ t 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* bă ng cách gửi miễn phí vé xem phim tới khách hàng của Amazon.com đã thuê băng phim này. Điề u này làm rõ trước công chúng khả năng khai thác dữ liệu của Amazon và rồ i bán chúng cho công ty khác, cách làm khiế n nó phải chịu bao lời cay đấ ng từ các luật sư bảo vệ quyề n riêng tư, một trong số này là con chó ngao Electronic Privacy Information Center, đã chấ m dứt hợp tác bán sách với Amazon.

Một người ban thời đai học của tội là Barry Lafer, chủ tịch của Lafer Manage ment Corp., một công ty quản trị đâ u tư tại New York, từ lâu tự hỏi làm thể nào Jeff Bezos bao giờ cũng có thể "thoát thân" cứ ba tháng một là n. Một ví dụ hoàn chỉnh cho điệ u này là thông báo vào tháng Bảy năm 2001 – cùng thời điểm đưa ra các con số tài chính tàm tam – là AOL đâ u tư 100 triệu USD vào việc mua 6,54 triệu cổ phiế u phổ thông của Amazon với giá mỗi cổ phiế u 15,28 USD. Thỏa thuận đòi Amazon phải quảng bá AOL như là nhà cung cấ p Internet độc quyề n của nó cho phép khách hàng tải dịch vụ của AOL từ trang Web của Amazon.com. Amazon khuyế ch trương một cửa hàng trực tuyế n cung ứng những sản phẩm và dịch vụ đa dạng của AOL Time Warner, bao gô m việc mua các dịch vụ dài hạn phụ. Đổi lại, công nghệ của AOL được phố i hợp vào cùng kênh mua să m dựa trên Web của AOL, như là Shop@AOL, AOL.com, CompuServe và Netscape.com. AOL và Amazon vô n 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 gồ m nội dung mang tính cách riêng của nó, những bài đánh giá và xế p hạng sản phẩm của khách hàng và những đê xuấ t dựa trên việc mua să m của người tiêu dùng trước đó. AOL trả tiể n để quảng bá dịch vụ Internet của nó và những sản phẩm khác của AOL để n khách hàng của Amazon.

Sẽ thật thú vị khi thấ y những thỏa thuận này thành công vì có quá nhiề `u đô ´i kháng rõ ràng. Trước hế ´t, Amazon không thể bán sách trên AOL khi công ty này đã thỏa thuận độc quyề `n 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 đế ´n từ 15% tiê `n hoa hô `ng, không phải từ giá trị trọn vẹn của món hàng. Vì chi phí của nó cho các đơn đặt hàng đó là tố ´i thiểu, Amazon tuyên bố ´ lợi nhuận là tương đương, bấ ´t chấ ´p sản phẩm bán ra là mới hay đã qua sử dụng. Sách

cũ lúc này chiế t khấ u 8% trên tổng số các chuyế n hàng của Amazon).

## CÓ MỘT NGÀY MAI?

Câu hỏi bức thiế t không tránh khỏi: Liệu Amazon.com có vượt qua?

Hãy nhìn vào mặt tích cực: Nó đem đế n kinh nghiệm mua sắ m tố t nhấ t trên Web với danh mục tuyệt vời, tiện nghi, dễ sử dụng, giá cả cạnh tranh, thông tin chủ yế u về sản phẩm và dĩ nhiên dịch vụ khách hàng không chê vào đâu được. Không có nhà bán lẻ thuâ n túy trên Web nào cung ứng kinh nghiệm dịch vụ khách hàng tố t 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.

Nhiê u đố i thủ cạnh tranh của nó đã bị chôn sâu trong nghĩa địa chấ m com, trong khi Amazon, ngay khi những dòng này được viế t ra, vẫn có tiê n trong nhà băng.

Công ty tỏ ra biế t tập hợp những hành động hiệu quả và sau cùng có thể sinh lời. Nế u Amazon tìm ra cách dùng phâ n chia hời của khả năng phân phố i, nó có thể kê m chế tố t hơn các chi phí. Ước tính chi phí phân phố i của Amazon (gô m cả chuyên chỏ) chiế m từ 14 đế n 16% doanh thu. Nế u că t 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 giấ y mực đã đổ ra vì các câu chuyện về Amazon.com (gô m cả giấ y mực những gì bạn đang đọc) chỉ nhấ m vào một công ty kiế m tiê n cùng mức độ và khả năng như Sharoer Image hoặc Eddie Bauer? Có lẽ thể .

Vả lại Amazon.com đang trong top 50 thương hiệu được nhận diện nhiề`u nhấ t 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 nhấ t thế giới. Sau hế t, Amazon.com chỉ là nhà bán lẻ đứng thứ 93 tại Mỹ, theo Hiệp hội Bán lẻ Quố c gia. Vào lúc tôi viế t những dòng này, nó có chùng 30 triệu người dùng trên 150 quố c gia.

Về khía canh tiêu cực trên sổ sách, công ty mang khoản nợ gầ n 2 tỷ. Giữa năm 2001, một phâ n ba con số 30 triệu người tiêu dùng đã không mua sắ m gì trong 12 tháng trước đó. Các hoạt động quố c tế nhìn toàn cục lê thê không sinh lợi. Ngành hàng vố n chủ lực của Amazon là sách, nhạc và video chậm lại, và mức chi phí cho doanh nghiệp để n người tiêu dùng trên Web tăng toàn diện, theo Forrester Rearch. Chính Bezos phát biểu trước một cử tọa các nhà bán sách tại Book Expo America vào tháng Sáunăm 2000 là trong 10 năm, chỉ chừng 15% doanh số diễn ra trực tuyế n. "Thế giới thực vẫn là phương thức tố t nhấ t từng được phát minh," – anh nói với nhóm cử tọa. "Chúng ta là chủng loại thích làm theo nhau."

Và biế t đâu các cuộc tấ n công vào trung tâm thương mại thế giới vào ngày 11 tháng 9 năm 2001 sẽ tác động để n thói quen mua sắ m 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 bắ t nhịp với cuộc số ng, chúng sẽ được chấ p nhận. Bạn biế t đấ y, Nordstrom bắ t đâ u là kẻ bán giày dép," – Bezos nói, quên đi thực tế Nordstrom bán giày từ 65 năm trước khi mở mang buôn bán quâ n áo và trang phục.

Nế u các bạn có ai quyế t tin vào kế t luận rặ ng Amazon.com sẽ tô n 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 tiế p tục tô n tại theo hình thức nào đó – nhưng không phải hình thức như chúng ta thấ y hôm nay. Tôi nghĩ công ty sau cũng sẽ được mua lại bởi một hãng khác biế t truyề n kỷ luật thực tiễn và các nguyên tắ c quản trị sơ đẳng, và không ngâ n ngại điề u chỉnh những sai lâ m đấ t giá trong quá khứ. Các ứng viên hợp lý là AOL Time Warner, Microsoft, hoặc Wal–Mart. (bao lời đô n đã dậy lên hô i năm 2001).

Amazon.com đã giành được danh hiệu doanh nghiệp thương mại điện tử quan trọng và có ảnh hưởng nhấ t trong lịch sử. Nó nên được chào đón như một công ty đã mang để n công nghệ xuấ t sắ c, sự tùy biể n theo nhu câ u người dùng không có đố i thủ, và hàng triệu người dùng mới để n với mạng toàn câ u. Và Jeffrey Preston Bezos sẽ được nhớ mãi là người có đâ u óc hão huyê n xuấ t sắ c, dù tì vế t, nhưng đã thực hiện được những giấ c mơ của mình.

Biế t ra sao ngày sau, song đây là một câu chuyện trên cả tuyệt vời.

Gạt sang bên tấ t cả mọi giáo điề ù 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 tiế p cận kinh doanh phát triển bă ng mọi giá, không câ n lợi nhuận, giành lấ y thị phâ n thực thể càng nhiê ù càng tố t trước khi có kẻ nhảy vào. Trạng thái tinh thâ n này được xem là "Phát triển thâ n tố c"

– Robert Reid, Những nhà kiế ´n 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 thắng 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 đối 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 tượng trưng 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, khí đó các học sinh ở đây sẽ được luật pháp cho phép nhận được những chỉ dẩn, 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 đáosáng 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 - unfreezeing - 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 (JK) 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 kiế n, sáng kiế n 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, Politi¬cal – 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.