



AMAZON

ร้านออนไลน์ ยอดขายหมื่นล้าน!



**เปิดตำนานสุดยอด
ร้านออนไลน์ระดับโลก**

Brad Stone เขียน
ศรินสุข โอสภาพันธุ์ แปล

AMAZON

ร้านออนไลน์ ยอดขายหือ้นล้าน!

เปิดตำนานสุดยอ
ร้านออนไลน์ระดับโลก

Brad Stone เขียน

ศรินสุข โอสถาพันธุ์ แปล



The Everything Store

Amazon ร้านออนไลน์ ยอดขายหมื่นล้าน!

เบรด สโตน: เขียน

ครีนสุช โอสถาพันธุ์: แปล

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ 978-616-515-610-3

พิมพ์ครั้งแรก มกราคม 2558

Thai language translation copyright © 2015 by Nation International Edutainment Public Company Limited

Copyright © 2013 by Brad Stone

This edition published by arrangement with Little, Brown and Company, New York, New York, USA through Tuttle-Mori Agency Co., Ltd.

All right reserved.

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

สโตน, เบรด.

Amazon ร้านออนไลน์ ยอดขายหมื่นล้าน!

แปลมาจาก The Everything Store. _ กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์ 2558.

448 หน้า.

1. การจัดการธุรกิจ. 2. เบซอส, เจฟฟ์. I. ครีนสุช โอสถาพันธุ์, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

650.92

ISBN 978-616-515-610-3

เจ้าของผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์

บริษัท เนชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ประธานกรรมการบริษัท สุทธิชัย หยุ่น

กรรมการผู้อำนวยการ พนา จันทวีโรจน์

บรรณาธิการบริหาร ดร. วงศ์ศิริ สังขวาลี มียาจิ

ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ สุตกานต์ ธนาโอฬาร

ผู้ช่วยบรรณาธิการอาวุโส/บรรณาธิการเล่ม จิรายุทธ ประเจิดหล้า

ปก/รูปเล่ม วรเทพ เสริมธนพัฒน์กุล

กราฟิก ฤทธยา แก้วประเสริฐ

พิสูจน์อักษร นิตยา หนูนิมิตร

ประสานงานฝ่ายผลิต โชติอนันต์ จิตต์สมบูรณ์

ฝ่ายขาย ธนิดา พึ่งเจริญ วารุณี สุพรรณสาร มนต์ศรีณย์ พลใหม่ จารุวรรณ นาคบำรุง ภาคภูมิ ยินดี ภคพร เพชรดี สุภาพร แชล่อ

สำนักงาน เลขที่ 1858/123-124 ชั้น 29 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทรศัพท์ 0-2338-3694-6 โทรสาร 0-2338-3986, www.nationbook.com, nationbook.tarad.com, www.twitter.com/Nation_Books,
www.facebook.com/NationBooksFanPage, Nstore.net

พิมพ์ที่ บริษัท ดับบลิวพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด เลขที่ 167/5 หมู่ 4 ถนนบางนา-ตราด กม.29.5 ตำบลบางบ่อ อำเภอบางบ่อ
จังหวัดสมุทรปราการ 10560 โทรศัพท์ 0-2313-4405-6 โทรสาร 0-2313-4445

จัดจำหน่ายโดย บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) อาคารทีซีไอเอฟ ทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด
แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8222, 0-2739-8000 โทรสาร 0-2739-8356-9, www.se-ed.com

ราคา 335 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2558 โดย บริษัท เนชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ห้ามลอกเลียนแบบส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งการจัดพิมพ์ ตัดย่อ ไม่ไว้รูปแบบหรือวิธีการใดๆ ด้วยกระบวนการทางอิเล็กทรอนิกส์ การถ่ายภาพ การบันทึก หรือวิธีการอื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาต

หากพบหนังสือมีปัญหาดังกล่าว กรุณาแจ้ง สำนักพิมพ์ หรือสำนักพิมพ์ หรือติดต่อสำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 0-2338-3694-6

คำนำสำนักพิมพ์

เนชั่นบุ๊คส์ภูมิใจอย่างยิ่งที่ได้นำเสนอเรื่องราวของแอมะซอน บริษัทร้านค้าปลีกออนไลน์ระดับโลก และเจฟฟ์ เบโซส ผู้ก่อตั้งและซีอีโอผู้มีความมุ่งมั่น เรื่องราวของเขานับว่าน่าสนใจอย่างยิ่ง จากจุดเริ่มต้นที่ไม่เคยมีพื้นฐานด้านการค้าปลีก ทว่าด้วยความเชื่อมั่นอันเต็มเปี่ยม ทำให้เจฟฟ์เดินหน้าตั้งบริษัทแอมะซอนขึ้น ในปี 1994 ดำเนินกิจการขายหนังสือผ่านทางอินเทอร์เน็ตจนประสบความสำเร็จ แต่เขายังมุ่งมั่นต่อไปโดยตั้งเป้าหมายว่าแอมะซอนต้องเป็นร้านค้าที่มีสินค้าอยู่ทุกประเภท มาวันนี้แอมะซอนเป็นบริษัทที่มีสินค้าและบริการอยู่หลากหลายประเภท มียอดขายกว่าหมื่นล้านเหรียญ และมีลูกค้าอยู่ทั่วทุกมุมโลก

อาจจะคิดว่าเป็นหนังสือเกี่ยวกับบริษัทใดบริษัทหนึ่ง ที่ออกมาเพื่อชื่นชมความสำเร็จของบริษัทนั้นๆ ซึ่งมีให้เห็นมากมายตามร้านหนังสือทั่วไป ทว่า Amazon ร้านออนไลน์ยอดขายหมื่นล้าน! เล่มนี้นำเสนอทุกแง่มุมของแอมะซอน ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว รวมไปถึงนำเสนอวิธีการบริหารงานของเจฟฟ์ เบโซส ที่มุ่งมั่น ดุดัน กล้าได้กล้าเสีย ไม่ยำเกรงใคร เมื่ออ่านหนังสือเล่มนี้แล้ว คุณจะ

รู้ว่าทำไมแอมะซอนถึงก้าวขึ้นมาเป็นบริษัทค้าปลีกออนไลน์ระดับโลกได้
เรื่องราวของเจฟฟ์ เบโซสกับแอมะซอนนับว่าช่วยสร้างแรงบันดาลใจได้อย่างดี

ท่านที่เคยประทับใจกับเรื่องราวของสตีฟ จ๊อบส์ จากผลงานของวอลเตอร์
ไอแซคสัน ก็คงจะชื่นชอบหนังสือเล่มนี้ได้ไม่ยาก Amazon ร้านออนไลน์
ยอดขายหมื่นล้าน! มีวิธีนำเสนอเนื้อเรื่องได้น่าติดตามคล้ายคลึงกัน และ
คงต้องประหลาดใจที่บุคคลสองคนนี้มีหลายอย่างที่คล้ายกันได้อย่างไม่น่าเชื่อ

ด้วยความปรารถนาดี
เนชั่นบุ๊คส์

จำอย่าง

แต่ อีซาเบลลา และ แคลิสตา สโตน

จำอย่าง

เวลาเราอายุ 80 ปีในห้วงคำนึงอันเงียบสงัด บอกเล่าให้ตัวเองรับฟังถึงเรื่องราวชีวิตที่เป็นส่วนตัวที่สุด เรื่องที่ล้นกระชับและเปี่ยมความหมายที่สุดจะเป็นเรื่องราวของหลากหลายทางเลือกที่เราเคยเลือกไป ท้ายที่สุด ตัวเรานั้นละคือทางเลือกของเราเอง

- เจฟฟ์ เบโซส, สุนทรพจน์ในพิธีประสาทปริญญาบัตร
มหาวิทยาลัยพรินซ์ตัน, 30 พฤษภาคม 2010

สารบัญ

บทนำ	3
ภาค 1 ศรัทธา	
บทที่ 1 สำนักนักลงทุนแบบคณิตศาสตร์	19
บทที่ 2 คัมภีร์แห่งเบโซส	34
บทที่ 3 ผันคลั่ง	76
บทที่ 4 ล้านราวี	120
ภาค 2 อิทธิพลจากวรรณกรรม	
บทที่ 5 หม่อมนักท่องอวกาศ	167
บทที่ 6 ทฤษฎีความอลวน	192
บทที่ 7 บริษัทเทคโนโลยีนะ คำปลุกที่เหน็บแนม	232
บทที่ 8 ฟิโอน่า	270
ภาค 3 นักบุญหรือคนบาป	
บทที่ 9 ทะยาน!	313
บทที่ 10 ความเชื่อมั่นอันเื้ออประโยชน์	344
บทที่ 11 อาณาจักรแห่งปรีศนี	386
คำขอบคุณ	413
ภาคผนวก: รายการหนังสือที่เจฟฟ์อ่าน	417
บรรณานุกรม และเอกสารอ้างอิง	421
เกี่ยวกับผู้แต่ง	429

AMAZON

ร้านออนไลน์ ยอดขายหมื่นล้าน!

ตัวอย่าง

บทนำ

ช่วงต้น ทศวรรษที่ 1970 ผู้บริหารงานโฆษณาผู้ขยันขันแข็งชื่อจูลี เรย์ ชื่นชอบโครงการเพื่อเด็กอัจฉริยะของโรงเรียนรัฐบาลในฮิวสตัน มลรัฐเท็กซัส โครงการหนึ่งที่ออกจะแหวกแนว ลูกชายของเธอเป็นหนึ่งในเด็กกลุ่มแรกที่เข้าร่วมโครงการซึ่งภายหลังเรียกกันในนามโครงการแวนการ์ด โครงการดังกล่าวกระตุ้นให้นักเรียนมีอิสรภาพและความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งบ่มเพาะให้นักเรียนคิดกว้าง นอกกรอบ เรย์ติดใจมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องหลักสูตร รวมถึงกลุ่มผู้ปกครองและครูอาจารย์จนเธอตั้งหน้าตั้งตาค้นหาโรงเรียนทำนองเดียวกันนี้ในเท็กซัส เพื่อเขียนหนังสือเกี่ยวกับกระบวนการให้การศึกษาเด็กมีพรสวรรค์ของเท็กซัสซึ่งยังไม่เป็นรูปเป็นร่างดีนัก

สองสามปีต่อมา หลังจากลูกชายขึ้นชั้นมัธยมต้น เรย์กลับมาชมโครงการที่ตั้งอยู่ในปีกอาคารโรงเรียนประถมริเวอร์โอกส์ทางตะวันตกของใจกลางฮิวสตันอีกครั้ง อาจารย์ใหญ่เลือกนักเรียนคนหนึ่งพาเธอชมโครงการ เป็นเด็กชั้นประถม 6 ผมสีน้ำตาลทอง พุดจาจะฉาน ผู้ปกครองของเด็กขอร้องเพียงว่าไม่ให้ใช้ชื่อจริงในงานที่ตีพิมพ์ เรย์จึงเรียกเด็กน้อยกว่าทิม

จูลี เรย์เขียนไว้ในหนังสือ *Turning On Bright Minds: A Parent Looks at Gifted Education in Texas* ว่า ทิมเป็น “นักเรียนที่มีปัญญาเป็นเลิศตามเกณฑ์

ร่างผมบาง เป็นกันเอง แต่จริงจัง” เขา “เป็นผู้นำไม่เก่งนัก” ตามที่อาจารย์บอก แต่เข้ากับเพื่อนได้ดี และทิมยังกล่าวชื่นชมคุณค่าของนิยายเรื่อง *The Hobbit* ของเจ อาร์ อาร์ โทลคีนที่เขาอ่านอยู่ตอนนั้นได้อย่างชัดเจน

เด็กชายทิมที่เวลานั้นอายุ 12 เป็นคนชอบแข่งขันแล้ว เขาบอกเรย์ว่ากำลังอ่านหนังสือหลากหลายประเภทเพื่อจะได้เข้าชิงรางวัลประกาศนียบัตรนักอ่านพิเศษ แต่เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมห้องอีกคนที่อ้างอย่างไม่ค่อยน่าเชื่อถือเท่าไรว่าเธออ่านหนังสือสปีดรีดเดอร์ 12 เล่ม ทิมยังรู้สึกตนเองเป็นรองกว่า ทิมยังให้เรย์ดูโครงงานวิทยาศาสตร์ที่ทำอยู่ชื่อว่า ลูกบาศก์อนันต์ ซึ่งเป็นสิ่งประดิษฐ์ที่ประกอบด้วยกระจกหมุนรอบ อาศัยพลังงานจากแบตเตอรี่ สร้างภาพลวงตาเป็นอุโมงค์ยาวไม่มีที่สิ้นสุด ทิมจำลองแบบอุปกรณ์จากเครื่องมือที่เคยเห็นในร้านซึ่งขายในราคา 22 เหรียญ แต่ “ของผมถูกกว่า” เขาบอกเรย์ อาจารย์ก็กล่าวว่าโครงงานของทิม 3 โครงงานได้ส่งเข้าประกวดในการแข่งขันผลงานวิทยาศาสตร์ระดับท้องถิ่น ทั้งที่ผลงานส่วนใหญ่มาจากนักเรียนในระดับมัธยมต้นและมัธยมปลาย

คณาจารย์ชื่นชมความฉลาดเฉลียวของทิม แต่เราคงพอนึกตามได้ว่าพวกอาจารย์เองก็รังเกียจสติปัญญาของทิมอยู่เหมือนกันเมื่อครั้งที่ต้องฝึกเขียนตารางสถิติในวิชาคณิตศาสตร์ ทิมทำแบบสำรวจเพื่อประเมินผลอาจารย์ผู้สอนระดับประถม 6 ทิมบอกว่าวัตถุประสงค์เพื่อวัดผลอาจารย์ว่า “สอนเป็นอย่างไรไม่ได้แข่งวัดความนิยมในตัวอาจารย์” ทิมแจกแบบสอบถามให้เพื่อนร่วมชั้นในช่วงที่เรย์ไปเยี่ยมชมโครงการเป็นช่วงที่ทิมคำนวณผลและเขียนกราฟเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของอาจารย์แต่ละท่านอยู่

เรย์แจกแจงไว้ว่า กิจกรรมแต่ละวันของทิมแน่นเอียด เด็กชายตื่นแต่เช้าตรู่ไปขึ้นรถประจำทางรอบ 7 โมงเช้าซึ่งห่างจากบ้านไปหนึ่งช่วงตึก หลังจากนั้นรถไป 20 ไมล์ก็ถึงโรงเรียน จากนั้นโหมเรียนสารพัดวิชา ได้แก่ คณิตศาสตร์ การอ่าน พลศึกษา วิทยาศาสตร์ ภาษาสเปน และศิลปะ เวลาส่วนหนึ่งจัดสรรให้ทำโครงงานส่วนตัวและอภิปรายกลุ่มย่อย มีบทเรียนหนึ่งที่จุลี เรย์อธิบายไว้ว่า

นักเรียน 7 คนรวมทั้งทีมนั่งล้อมวงชิดกันในห้องทำงานครูใหญ่เพื่อฝึกทักษะการคิดให้เกิดผล (productive thinking) เด็กแต่ละคนจะนั่งเงียบๆ อ่านเรื่องราวสั้นๆ จากนั้นค่อยร่วมอภิปราย เรื่องแรกเกี่ยวกับกลุ่มนักโบราณคดีที่กลับจากการสำรวจและแถลงว่าได้ค้นพบแหล่งเก็บศิลปวัตถุมีค่า ซึ่งเป็นคำกล่าวอ้างที่ภายหลังพบว่าเป็นเท็จ นี่เป็นบทสนทนาบางส่วนที่เรย์ได้บันทึกไว้

“คงอยากดัง เลยไม่สนว่าอะไรควร อะไรไม่ควร”

“คนบางคนก็ใช้ชีวิตแบบเดิม คิดแบบเดิมๆ”

“ใจเย็นๆ ก่อน พิจารณาเฉพาะข้อมูลที่มีตรงหน้า”

ทีมบอกจูลี เรย์ว่าเขาชอบกิจกรรมนี้ “โลกเราก็คงแบบนี้ มีคนบอกให้เราทำอย่างนั้นอย่างนี้ แต่ต้องหัดคิดเองให้เป็นที่ตัวเองทำอะไรอยู่ต่างหาก”

เรย์หาสำนักพิมพ์ที่สนใจจะตีพิมพ์หนังสือ *Turning On Bright Minds* ไม่ได้บรรณาธิการตามสำนักพิมพ์ใหญ่ๆ บอกว่าเนื้อเรื่องแคบเกินไป ดังนั้น ในปี 1977 เรย์จึงนำเงินจากการเขียนโฆษณาให้แค็ตตาล็อกสินค้าช่วงเทศกาลคริสต์มาสไปจัดพิมพ์หนังสือปกอ่อนออกมาพิมพ์เล่มและจำหน่ายแจกเอง

สามสิบกว่าปีให้หลัง ผมพบหนังสือของเรย์ในห้องสมุดประชาชนฮิวสตัน ผมยังตามหาตัวจูลี เรย์จนเจอด้วย ปัจจุบันเธออาศัยอยู่เทศชัสตอนกลาง ทำงานด้านการวางแผนและติดต่อสื่อสารเหตุอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม เรย์บอกว่าเธอเฝ้าดูทีมก้าวขึ้นสู่ชื่อเสียงและความมั่งคั่งในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาด้วยความทึ่งและชื่นชม แต่ก็ไม่ได้ประหลาดใจมากนัก “ตอนพบทีมในวัยเด็ก ความสามารถเขาเด่นชัด โครงการใหม่นั้นหล่อหลอมและเสริมสร้างความสามารถเขา” เรย์บอก “ตัวโครงการเองก็ได้ประโยชน์จากการที่ทีมตอบสนองได้ดีและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ แนวคิดนี้ใช้การได้จริงจัง”

เรย์จำได้ถึงสิ่งที่อาจารย์ท่านหนึ่งกล่าวไว้เมื่อหลายปีก่อนนั้น ตอนที่เธอขอให้อาจารย์ประมาณระดับเกรดของเด็กชายทีม “ฉันคงตอบไม่ได้” อาจารย์ตอบ “ยกเว้นแต่ว่าไม่มีอะไรที่เขาจะทำได้ แค่ได้รับคำชี้แนะเพียงเล็กน้อยก็พอ”

ปลายปี 2011 ผมไปพบ “ทิม” หรือที่รู้จักกันในนาม เจฟฟ์ เบโซส ณ สำนักงานใหญ่ของบริษัทเขา ซึ่งก็คือ แอมะซอนดอตคอม ในซีแอตเทิล ผมไปเพื่อขอความร่วมมือทำหนังสือเล่มนี้ อันเป็นความพยายามจะบันทึกการแจ้งเกิดอย่างยิ่งใหญ่ของบริษัทข้ามอำนาจทางเทคโนโลยีที่แปลกใหม่ล้ำสมัย หนึ่งในผู้บุกเบิกอนาคตอันไร้ขีดจำกัดของโลกอินเทอร์เน็ต และลงเอยเป็นผู้เปลี่ยนวิถีแห่งการอ่านหนังสือและจับจ่ายใช้สอยของมนุษย์เราไปตลอดกาล

แอมะซอนนับเป็นปัจจัยประจำวันอย่างหนึ่งในวิถีชีวิตสมัยใหม่มากขึ้นทุกที ผู้คนนับล้านเปิดเบราว์เซอร์ไปที่เว็บไซต์ Amazon.com ที่ตั้งชื่อตามแม่น้ำใหญ่แห่งหนึ่งของโลกกันเป็นประจำ หรือไม่ก็ไปที่เว็บไซต์ในเครืออย่าง Zappos.com และ Diapers.com ด้วยความต้องการพื้นฐานที่สุดของสังคมทุนนิยม นั่นก็คือ *เพื่อบริโภค* แอมะซอนเป็นเว็บไซต์รวมความหลากหลายสารพัดให้เลือก มีทั้งหนังสือ ภาพยนตร์ อุปกรณ์ทำสวน เครื่องเรือน อาหาร และบางครั้งมีสินค้าแปลกๆ อย่างเขายูนิคอร์นพองลมสำหรับแมว (9.50 เหรียญ) และตุ๊กตารักบี้ระบบล้อกลิ้งกลิ้งทริกอนิกส์น้ำหนัก 1,000 ปอนด์ (903.53 เหรียญ) ที่พร้อมจัดส่งภายใน 3-5 วัน แอมะซอนสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้แบบทันทั่วทั้งที่ บริษัทซิดเกลาซิลปะด้านนี้เน้นเกือบเข้าขั้นสมบูรณ์แบบโดยถ้าเป็นสินค้าดิจิทัลก็ใช้เวลาส่งเพียงชั่วโมงก็วันก็ และจัดส่งผลิตภัณฑ์ทั่วไปได้ภายในไม่กี่วัน ไม่แปลกที่จะได้ยินลูกค้าชมเชยสินค้าที่สั่งว่าโผล่มาถึงหน้าประตูบ้านอย่างน่ามหัศจรรย์ก่อนเวลาที่คาดไว้เสียอีก

แอมะซอนมียอดขาย 61,000 ล้านดอลลาร์ในปี 2012 ซึ่งเป็นปีที่ 17 ของการดำเนินงาน และคาดว่าจะเป็นผู้ค้าปลีกที่จะมีรายได้เกิน 100,000 ล้านดอลลาร์รวดเร็วที่สุดในประวัติศาสตร์ แอมะซอนเป็นที่รักของลูกค้าจำนวนมาก และคู่แข่งเองก็ยำเกรงเอการอยู่ แม้แต่ชื่อแอมะซอนเองก็เข้าสู่คลังคำศัพท์ธุรกิจแบบไม่เป็นทางการไปแล้ว แม้ความหมายไม่ค่อยสวยงามนัก คำว่า *โดนแอมะซอน* (to be Amazoned) แปลว่า “เฝ้าดูอย่างหมดท่า ในขณะที่ธุรกิจออนไลน์เกิดใหม่จากซีแอตเทิลดูกลืนทั้งลูกค้าและกำไรไปจากธุรกิจร้านค้าแบบดั้งเดิมจนหมดสิ้น”

ประวัติของแอมะซอนดอตคอมตามที่คนส่วนใหญ่เข้าใจกัน ถือเป็นตัวอย่างหนึ่งของเรื่องราวอันโดดเด่นของยุคอินเทอร์เน็ต แอมะซอนเริ่มดำเนินกิจการอย่างพอตัวด้วยการเป็นผู้จำหน่ายหนังสือออนไลน์ จากนั้นก็ตามคลื่นการเติบโตของกระแสดอตคอมในยุคบุกเบิกช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 โดยขยายหมวดหมู่ไปจำหน่ายเพลง ภาพยนตร์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และของเล่น แอมะซอนรอดพ้นหายนะและท้าทายกระแสวิจารณ์แนวโน้มในอนาคตที่มาพร้อมกับภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ดอตคอมในปี 2000 และ 2001 มาได้หวุดหวิด จากนั้นควบคุมเครือข่ายการจัดจำหน่ายสินค้าที่ซับซ้อนของตนได้อย่างซ้ำซ้อน และขยายหมวดสินค้าไปสู่ซอฟต์แวร์ ทัศนียภาพ เสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย เครื่องกีฬา อะไหล่ยนต์ และอื่นๆ อีกมากมาย และในยามที่แอมะซอนได้ผงาดตนเป็นผู้นำการค้าปลีกบนอินเทอร์เน็ตและเป็นเวทีชั้นนำสำหรับผู้ค้ารายอื่นๆ ที่มานำเสนอสินค้าของตน แอมะซอนก็นิยามตนเองใหม่ในฐานะเป็นบริษัทเทคโนโลยีเอกชนประสงค์ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานการให้บริการประมวผลแบบคลาวด์ที่รู้จักกันในนามบริการเว็บเซอร์วิสแอมะซอน รวมถึงอุปกรณ์ดิจิทัลใช้งานสะดวก ราคาไม่แพงอย่างเครื่องอ่านหนังสืออิเล็กทรอนิกส์คินเดิลและแท็บเล็ตคินเดิลไฟร์

“สำหรับผม แอมะซอนคือเรื่องราวของผู้ก่อตั้งที่ชาญฉลาดผู้ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ด้วยตัวเอง” เอริก ชมิดต์กล่าว เขาเป็นประธานบริหารบริษัทกูเกิล คู่แข่งอย่างเปิดเผยของแอมะซอน ซึ่งส่วนตัวก็เป็นสมาชิกแอมะซอนไพรม์ บริการจัดส่งสินค้าภายใน 2 วัน “คงแทบไม่มีตัวอย่างไหนดีเท่า ที่อาจจะมียี่ห้อแอปเปิล แต่ผู้คนคงลืมไปแล้วว่าคนส่วนใหญ่เชื่อว่าแอมะซอนไปไม่รอดเพราะไม่ได้ประมาณโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสม มีแต่ขาดทุนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เสียเงินไปหลายร้อยล้านเหรียญ แต่เจฟฟ์พูดเก่งและฉลาดมาก เขาเป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจทางเทคนิคที่เยี่ยมยอด เข้าใจทุกรายละเอียดและใส่ใจธุรกิจมากกว่าใครๆ”

แม้ราคาหุ้นจะขึ้นสูงลิ่วเมื่อไม่นานมานี้ แอมะซอนก็ยังคงเป็นบริษัทที่คงเอกลักษณ์และน่าฉงนไม่เหมือนใคร ตัวเลขผลประกอบการในงบดุลก็ไม่น่าสน

เอาเสียเลย และท่ามกลางการขายตลาดและหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์ใหม่อย่าง บ้าคลั่ง แอมะซอนก็ขาดทุนจริงๆ ในช่วงปี 2012 แต่ตลาดหุ้นที่วอลสตรีตดูไม่ใส่ใจเท่าไรนัก ด้วยความที่เขาประกาศอย่างต่อเนื่องว่ากำลังพัฒนาบริษัทในระยะยาว เจฟฟ์ เบโซสก็ได้รับแรงศรัทธามหาศาลจากผู้ถือหุ้นจนนักลงทุนพากันอดใจรอวันที่เขาจะตัดสินใจชะลอการขายธุรกิจและเก็บเกี่ยวกำไรงามๆ ลักที

เบโซสดูเป็นผู้ไม่แยแสต่อความคิดของผู้อื่น เขาเป็นนักแก้ปัญหาด้วยมีภาพรูปแบบของการแข่งขันชัดเจนในหัว และใช้หลักย่ำคิดย่ำทำในการเอาใจลูกค้า รวมทั้งจัดหาบริการต่างๆ เช่น การจัดส่งฟรี เขามีความทะเยอทะยานหลากหลาย ไม่ใช่แค่เพื่อแอมะซอน แต่เพื่อผลักดันขีดจำกัดของวิทยาศาสตร์และเพื่อปฏิรูปสื่อใหม่ นอกจากจะสนับสนุนเงินทุนบริษัทยานอวกาศบลูอริจินของตนแล้ว เบโซสยังเข้าซื้อบริษัทหนังสือพิมพ์ วอชิงตันโพสต์ ที่สถานะไม่สู้ดีในเดือนสิงหาคม 2013 ด้วยเงินจำนวน 250 ล้านดอลลาร์ ซึ่งเป็นวงเงินที่ทำการสื่อตะลึงงัน

ตามคำยืนยันของพนักงานจำนวนมาก เบโซสเป็นเจ้านายที่ทำงานด้วยยากมากแม้จะขึ้นชื่อว่ามีความหัวเราะแกว่งและมีบุคลิกเฉพาะตัวว่าเรื่งก็ตาม แต่เขาสามารถระเบิดอารมณ์รุนแรงออกมาได้บ่อยๆ กับสตีฟ จ๊อบส์ ผู้ก่อตั้งแอปเปิลผู้ล่วงลับไปแล้ว ที่แค่อยู่ในลิฟต์ตัวเดียวกันก็ทำเอาลูกน้องหวาดผวากันไปได้ เบโซสเป็นหัวหน้าผู้ดูแลงานอย่างละเอียดดียบที่มีความคิดใหม่ๆ ผุดขึ้นมาอย่างไม่ขาดสาย และเขาจะมีปฏิกิริยาตอบโต้แรงหากทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานอันเข้มงวดของเขา

เบโซสเหมือนกับจ๊อบส์ตรงที่ชอบให้ภาพความเป็นจริงที่บิดเบือน ซึ่งเป็นกระแสที่เต็มไปด้วยโฆษณาชวนเชื่อของบริษัทที่ฟังดูโน้มน้าวแต่ในที่สุดแล้วก็ไม่น่าพอใจนัก เขามักกล่าวว่าพันธกิจบริษัทของแอมะซอน “คือเพื่อยกระดับมาตรฐานของวงการและของโลกสู่การบริการแบบมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก” เบโซสและพนักงานต่างมุ่งมั่นจัดหาบริการให้ลูกค้าอย่างจริงจัง แต่ก็แข่งขันกันอย่าง

เหตุใดกับคู่แข่งหรือกระทั่งพันธมิตรด้วย เบโซสชอบพูดว่าตลาดที่แอมะซอนแข่งขันกันกว้างมาก มีพื้นที่ให้ผู้ชนะหลายราย ซึ่งอาจจะจริง แต่ชัดเจนว่าแอมะซอนมีส่วนช่วยทำร้ายหรือทำลายคู่แข่งทั้งรายใหญ่และรายย่อยไป ซึ่งหลายรายเคยมีชื่อเสียงก้องโลกมาแล้ว อาทิ เซอร์กิตซิตี, บอร์เดอร์ส, เบสต์บาย หรือ บาร์นส์แอนด์โนเบิล เป็นต้น

คนอเมริกันโดยทั่วไปกังวลกับการรวมบริษัทที่มีอำนาจมาก โดยเฉพาะเมื่ออำนาจนั้นรวบรวมโดยบริษัทใหญ่ๆ ที่ตั้งอยู่ในเมืองที่ห่างไกล ซึ่งเมื่อประสบผลสำเร็จแล้วจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชุมชนของตนขึ้น วอลมาร์ตก็เผชิญกับความคลางแคลงเช่นนี้ บริษัทอื่นๆ อย่างเซียร์ส, วูลเวิร์ทส์ และยักษ์ใหญ่ในวงการค้าปลีกอื่นๆ ในแต่ละยุคต่างเผชิญกับปัญหานี้เช่นกัน ย้อนไปถึงร้านของชำในเครือเอแอนด์พี ซึ่งต้องสู้คดีต่อต้านการผูกขาดจนย่อยยับในช่วงทศวรรษที่ 1940 คนอเมริกันแห่เข้าร้านค้าปลีกรายใหญ่เพราะความสะดวกและราคาถูก แต่พอถึงจุดหนึ่ง บริษัทเหล่านี้เติบโตขึ้นมากจนเกิดความขัดแย้งขึ้นในใจของสาธารณชน ผู้คนอยากได้ของถูก แต่ไม่ยอมให้ใครมาขายของตัดราคาร้านค้าตามท้องถนนหรือร้านหนังสือในท้องถิ่น เพราะร้านพวกนี้ก็โดนเล่นงานมาเป็นสิบๆ ปีแล้ว ทั้งจากร้านหนังสือที่มีสาขาที่ผุดขึ้นอย่างบาร์นส์แอนด์โนเบิลในตอนแรก และเวลานี้ก็แอมะซอน

เบโซสเป็นนักสื่อสารที่แสนจะสุขุมลุ่มลึกให้บริษัทตัวเอง เป็นคนที่อ่านยาก มีแผนการละเอียด เก็บความคิดและเจตนาไว้กับตัว เขาเป็นความลึกลับทั้งในกลุ่มธุรกิจซีแอตเทิลและในวงการเทคโนโลยีที่แพร่หลาย เขาไม่ค่อยปราศรัยในการประชุม นานๆ ครั้งถึงจะให้สัมภาษณ์สื่อ แม้แต่คนที่ชื่นชมเขาและติดตามเรื่องราวของแอมะซอนอย่างใกล้ชิดก็ยังอาจจะออกเสียงนามสกุลเขาผิด (ออกเสียงว่า “เบ-โซส” ไม่ใช่ “บี-โซส”)

จอห์น ดอร์ ผู้ประกอบธุรกิจให้เงินร่วมลงทุนผู้สนับสนุนแอมะซอนในช่วงต้นๆ และเป็นกรรมการของบริษัทมาหนึ่งทศวรรษ ตั้งฉายาวิธีการประชาสัมพันธ์แบบตระหนี่ถี่เหนียวของแอมะซอนว่า “ทฤษฎีการสื่อสารแบบเบโซส” เขาบอก

ว่าเว็บไซต์ถือปากกาแดงหนึ่งด้ามไปงานแถลงข่าว การนำเสนอข้อมูลผลิตภัณฑ์ปาฐกถา และใช้ชี้ตัวข้อความในจดหมายถึงผู้ถือหุ้นที่สื่อสารกับลูกค้าในแง่ไม่ดีและไม่ตรงไปตรงมาออก

เราคิดว่าเรารู้เรื่องราวของแอมะซอน แต่อันที่จริง ทั้งหมดที่เราคุ้นเคยก็คือตำนานของแอมะซอน ข้อความจากข่าวแจก คำปราศรัย และบทสัมภาษณ์ที่เบซิลไม่ได้คาดด้วยหมึกแดง

แอมะซอนครอบครองอาคารขนาดปานกลาง 12 หลังทางใต้ของทะเลสาบเลกยูเนียนในซีแอตเทิล ซึ่งเป็นทะเลสาบธารน้ำแข็งน้ำจืดขนาดเล็กเชื่อมต่อกับคลองไปยังพิวจิตซาวนด์ทางตะวันตก และทะเลสาบวอชิงตันทางตะวันออก เดิมเป็นที่ตั้งโรงเลื่อยขนาดใหญ่ในศตวรรษที่ 19 และก่อนหน้านี้เป็นค่ายพักของชนพื้นเมืองอเมริกัน ภูมิประเทศแบบท้องทุ่งเช่นนั้นเปลี่ยนสภาพไปนานแล้ว ธุรกิจใหม่ทางชีวการแพทย์ ศูนย์วิจัยโรคมะเร็ง และอาคารเรียนของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยวอชิงตัน ตั้งกระจุกกระจายอยู่ในย่านเขตเมืองอันหนาแน่น

มองจากภายนอก อาคารสำนักงานสมัยใหม่ขนาดไม่สูงนักดูไม่โดดเด่น เป็นที่น่าสังเกตเท่าไร แต่เมื่อก้าวเข้าไปในอาคารเดย์วอร์ค ศูนย์บัญชาการสูงสุดแห่งแอมะซอนบนถนนเทรีแอเวนิวติดกับบริพัลกันสตรีต คุณจะได้พบกับโลโก้แอมะซอนยิ้มบนกำแพงด้านหลังโต๊ะสี่เหลี่ยมผืนผ้าขนาดยาวสำหรับต้อนรับผู้มาเยือน บนโต๊ะปากหนึ่งวางถ้วยขนมปังกรอบสำหรับสุนัขไว้ให้พนักงานที่พาสุนัขมาที่ทำงานด้วย (เป็นสวัสดิการที่ไม่ค่อยได้เห็นบ่อยนักในบริษัทที่พนักงานต้องจ่ายค่าที่จอดรถและของว่างเอง) ใกล้ๆ กับลิฟต์ติดแผ่นจารึกสีดำสลักอักษรขาวแจ้งให้ผู้มาเยือนทราบว่า ได้เข้ามาเยือนอาณาจักรของประธานเจ้าหน้าที่บริหารผู้เป็นปรัชญาเมธีแล้ว ความว่า

มีสิ่งประดิษฐ์อีกมากที่รอให้ประดิษฐ์คิดค้น

มีสิ่งใหม่อีกมากที่กำลังจะเกิดขึ้น

ผู้คนยังไม่รู้ซึ่งว่าอินเทอร์เน็ตจะมีอิทธิพลมากเพียงไร อีกทั้งไม่รู้ด้วยว่า ณ เวลานี้เป็นเพียงวันแรกของหนทางอันยิ่งใหญ่เบื้องหน้า

เจฟฟ์ เบโซส

ธรรมเนียมภายในองค์กรแอมะซอนเป็นเอกลักษณ์ที่ไม่มีใครเหมือน เวลาประชุมไม่เคยต้องใช้สไลด์นำเสนอหรือพาวเวอร์พอยต์ แต่พนักงานต้องเขียนบรรยายประเด็นที่น่าเสนอเป็นความเรียงยาว 6 หน้า เพราะเบโซสเชื่อว่าการเขียนแบบนี้ช่วยส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์ สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ละชิ้น พนักงานต้องเขียนเอกสารออกมาในลักษณะข่าวประชาสัมพันธ์ จุดประสงค์เพื่อวางกรอบแผนงานที่ต้องการนำเสนอในรูปแบบที่ลูกค้าจะได้ยินเป็นครั้งแรก การประชุมแต่ละครั้งเริ่มจากทุกคนนั่งอ่านเอกสารอย่างเงียบๆ จากนั้นจึงเริ่มหารือกัน ซึ่งเหมือนกับกิจกรรมฝึกการคิดให้เกิดผลในห้องทำงานของอาจารย์ใหญ่ที่โรงเรียนประถมริเวอร์โอกส์ การนัดพบครั้งแรกของผมกับเบโซสเพื่อหารือโครงการหนังสือเล่มนี้ ผมตัดสินใจทำตามธรรมเนียมของแอมะซอนและเตรียมความเรียงตามแบบฉบับของแอมะซอน เป็นข่าวประชาสัมพันธ์ที่ทำขึ้นมาแบบหลอกๆ เกี่ยวกับหนังสือเล่มนี้

เบโซสมาพบผมในห้องประชุมผู้บริหาร เรานั่งลงที่โต๊ะตัวใหญ่ที่ประกอบขึ้นจากประตูไม้ 6 บาน เป็นไม้สีทองอ่อนแบบเดียวกับที่เบโซสใช้เมื่อ 20 ปีก่อน ตอนเขาเริ่มสร้างแอมะซอนขึ้นแต่แรกในโรงรถของตัวเอง โต๊ะที่ดัดแปลงจากประตูไม้แบบนี้มักถือเป็นสัญลักษณ์แห่งความมั่งคั่งอันยาวนานของบริษัท ครั้งแรกที่ผมสัมภาษณ์เบโซสในปี 2000 การเดินทางไปต่างประเทศอย่างไม่หยุดหย่อนส่งผลให้ร่างกายเขาอิดโรย ชูบชืด แต่ครั้งนี้น้ำหอมเปรี้ยวและแข็งแรงดี เบโซสแปลงสภาพร่างกายเขาเหมือนกับที่แปลงโฉมแอมะซอน เขายังตัดผมที่ใกล้จะล้านออกจนหมดถึงกลางศีรษะ เลยเป็นเงาแวบคล้าย

กัปตันพิคาร์ดจากเรื่อง *Star Trek: The Next Generation* ผู้เป็นวีรบุรุษในหนังสือไฟของเขา

เจนนิงส์ ผมยืนชาวประสาสัมพันธข้ามโตะไปให้ พอเขารู้ว่าผมตั้งใจจะทำอะไร เขาหัวเราะร่าจนน้ำหูน้ำตาไหล

หลายปีที่ผ่านมา มีการกล่าวขวัญถึงเสียงหัวเราะอันลือเลื่องของเบโซส เป็นเสียงหัวเราะแหบพร่าดังสนั่นจนน่าตกใจขณะเขาตัวโยน แขนงคอไปด้านหลัง ปิดตา และระเบิดเสียงหัวเราะออกจากลำคอซึ่งฟังคล้ายเสียงที่ผสมกันระหว่างช้างน้ำที่กำลังผสมพันธุ์กับเสียงของเครื่องมือกลสักอย่าง บ่อยครั้งที่เสียงหัวเราะแบบนี้จะหลุดออกมาในยามที่ผู้อื่นไม่ได้ติดลกด้วย ในทางหนึ่งเสียงหัวเราะของเบโซสเป็นความลึกลับที่ยังไม่เคยมีใครไขได้ ไม่มีใครคาดคิดว่าคนที่จริงจังและแน่วแน่มากแบบนี้จะมีเสียงหัวเราะที่แหบกร้าวปานนั้น คนในครอบครัวเขาก็จะไม่มีใครเป็นแบบนี้ด้วย

พนักงานรู้จักเสียงหัวเราะนี้ดีว่าหลักๆ แล้วเป็นเสียงเสียดแทงหัวใจที่เชือดเฉือนผ่านบทสนทนาและทำเอาคนที่เป่าต้องสะอึกไป เพื่อนร่วมงานหลายคนแนะนำว่าในบางระดับแล้ว เขาจริงจัง คือเบโซสอาศัยเสียงหัวเราะเป็นอาวุธ “ตีความผิดไม่ได้นะ” ริก คัลแซลล์ อดีตผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงของแอมะซอนกล่าว “มันทั้งประนีประนอมและทั้งโหดไปในตัว เขากำลังลงโทษคุณอยู่”

เบโซสอ่านชาวประสาสัมพันธของผมเจียบๆ สักนาทีสองนาที แล้วเราก็ปรึกษากันถึงเป้าหมายของหนังสือเล่มนี้ ซึ่งก็คือ การเล่าเรื่องราวเจาะลึกของแอมะซอนเป็นครั้งแรก ตั้งแต่เริ่มซื้อขายกันในวอลล์สตรีตช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 มาจนถึงปัจจุบัน การสนทนาของเรากินเวลาหนึ่งชั่วโมง เราคุยกันถึงหนังสือเชิงธุรกิจเล่มอื่นๆ ที่มีบทบาทพอจะเป็นต้นแบบให้ได้ รวมถึงหนังสือชีวประวัติ *Steve Jobs* โดยวอลเตอร์ ไอแซคสัน ซึ่งตีพิมพ์ภายหลังการเสียชีวิตก่อนเวลาอันควรของอดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารแอปเปิล

เราเฝ้ายอมรับว่ากระดกกระอ้วนทั้งเรื่องการเขียนและขายหนังสือเกี่ยวกับ

แอมะซอนในช่วงเวลานี้ (ไม่ต้องสงสัยเลยว่าผู้จำหน่ายหนังสือ *The Everything Store* เล่มนี้ทั้งออนไลน์และตามร้านค้าทั่วไปต่างมีความเห็นรุนแรงต่อเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ อันที่จริง อาแซตลีฟวร์ สื่อยักษ์ใหญ่ของฝรั่งเศสเจ้าของลิตเทิล บราวน์แอนด์คัมพานี สำนักพิมพ์ที่จัดพิมพ์หนังสือเล่มนี้ เพิ่งจะตกลงสิ้นสุดคดีความต่อต้านการผูกขาดกับกระทรวงยุติธรรมสหรัฐฯ และหน่วยงานด้านกฎระเบียบในสหภาพยุโรปอันเนื่องมาจากข้อพิพาทที่บริษัทมีต่อแอมะซอนว่าด้วยเรื่องราคาหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ อาแซตก็เช่นเดียวกับบริษัทอื่นๆ อีกมากในวงการสื่อและค้าปลีกอีกหลายวงการ ที่มองว่าแอมะซอนเป็นพันธมิตรการค้าปลีกที่มีอำนาจมากและเป็นคู่แข่งที่น่ากลัว แน่นอนว่าเบโซสมีความเห็นเรื่องนี้ด้วย “แอมะซอนไม่ได้เป็นตัวกำหนดวงจรธุรกิจหนังสือ” เขามักจะเอ่ยกับนักเขียนและนักข่าว “อนาคตต่างหากที่เป็นตัวกำหนดวงจรธุรกิจหนังสือ”)

ผมน่าจะได้คุยกับเบโซสสักสิบกว่าครั้งแล้วในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา บทสนทนาของเรามีชีวิตชีวาและเข้มข้นเสมอ บ่อยครั้งก็ขัดด้วยเสียงหัวเราะสนั่นราวปืนกลของเขา เบโซสยังเสมอ พลังงานล้นจนอยู่ไม่สุข (ถ้าเจอกันตรงทางเดิน เบโซสไม่รอช้าที่จะบอกคุณว่าเขาไม่เคยขึ้นลิฟต์ในสำนักงานเลย ขึ้นบันไดตลอด) เขาใส่ใจบทสนทนาเต็มที่ และไม่เหมือนซีอีโอคนอื่นๆ อีกหลายคน เขาไม่เคยทำให้คุณรู้สึกว่าเขากำลังรีบหรือวกแวกไปคิดเรื่องอื่น แต่เขาระวังมาก ไม่ให้ใจออกจากประเด็นการพูดคุยที่เป็นนามธรรมและเป็นเรื่องที่ทราบกันดีหลักคิดบางข้อใช้บ่อยจนบางคนอาจเรียกว่าเป็นคำคมลัทธิเจฟฟ์ มีสองสามข้อที่ใช้กันมาเป็นสิบปีหรือกว่านั้น

“ถ้าอยากรู้ความจริงว่าอะไรทำให้เราต่างจากชาวบ้าน ก็คือสิ่งนี้” เบโซสบอกโดยเปี่ยมเข้าคำคมลัทธิเจฟฟ์ที่คุ้นเคย “เราเห็นลูกค้าเป็นศูนย์กลางจริงๆ เรานิยมการลงมือระยะยาวจริงๆ และเราชอบประดิษฐ์คิดค้นจริงๆ บริษัทส่วนใหญ่ไม่มีสิ่งเหล่านี้ มีแต่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งมากกว่าลูกค้า ลงมือทำงานกับสิ่งที่จะให้เงินปันผลตอบแทนภายในสองหรือสามปี และถ้าไม่ได้ผลในสองสามปี ก็จะเปลี่ยนเป้าหมายไปทำอย่างอื่นแทน พวกนี้นิยมเป็นผู้ติดตามใกล้ชิดมากกว่า