



فروشگاه همه چیز

جف بیزوس و عصر آمازون

داستان معتبر و کامل یکی
از موفقترین شرکتهای
جهان به نام آمازون

برد استون

خلاصه : سعید رهنما

اندیشکده
معرفت

فهرست

پیشگفتار ۹

مقدمه ۱۱

بخش اول) ایمان ۲۵

فصل (۱) مؤسسهٔ تحلیلگران کمی ۲۷

فصل (۲) حکایت بی‌زوس ۴۳

فصل (۳) رؤیاهای آشفته ۸۵

فصل (۴) میلی‌راوی ۱۲۵

بخش دوم) تأثیرات ادبی ۱۶۷

فصل (۵) پسر فضانورد ۱۶۹

فصل (۶) نظریهٔ آشوب ۱۹۵

فصل ۷) یک شرکت فناوری، نه یک خرده‌فروشی ۲۳۱

فصل ۸) فیونا ۲۶۵

بخش سوم) مُبْلِغ یا مزدور؟ ۳۰۳

فصل ۹) پرواز! ۳۰۵

فصل ۱۰) اعتقادات مصلحت‌آمیز ۳۳۳

فصل ۱۱) قلمرو پادشاهی علامت سؤال ۳۷۱

موخره ۳۹۵

ضمیمه ۴۰۹

درباره نویسنده ۴۱۲

یادداشت‌ها ۴۱۳

پیشگفتار

«الکسا!» ثروتمندترین فرد دنیا کیست؟

پاییز سال ۲۰۱۷ دستیار صوتی دیجیتال آمازون پاسخ جدیدی به این سؤال داد: جف بیزوس^۲، بنیانگذار و مدیرعامل شرکت آمازون و یکی از شناخته شده‌ترین شخصیت‌های کسب‌وکار دنیا.

ثروت شخصی بیزوس، به واسطه درآمد حاصل از قیمت سهام پرسود شرکت بیست و سه ساله‌اش، به ۱۰۰ میلیارد دلار افزایش یافته بود. موفقیت آمازون تقریباً همه، به جز طرفداران پرشورش، را شگفت‌زده کرد. این شرکت میلیاردها دلار برای موج جدیدی از مراکز تکمیل و ارسال محصولات^۳ نیمه خودکار سرمایه‌گذاری کرده بود تا تحویل سفارش‌ها را در بیشتر مناطق شهری طی یک یا دو روز، تسهیل کند. آمازون شرکت خواربار فروشی *ارگانیک هول فودز مارکت*^۴ را به قیمت ۱۳/۷ میلیارد دلار در تابستان ۲۰۱۷ خرید و بدین صورت بیشتر وارد دنیای فروش مواد غذایی فاسد شدنی شد و موجی از نگرانی را به سالن سوپرمارکت‌های معمولی منتقل کرد. علاوه بر این آمازون با قرار دادن خدمات رایانش ابری در اختیار شرکت‌ها، دولت‌ها و دانشگاه‌ها، به رقابتی پرسود علیه رقبایش، گوگل^۵ و مایکروسافت^۶، ادامه داد.

اما شاید برجسته‌ترین دستاورد آمازون اختراع خود الکسا باشد. آمازون از سال ۲۰۱۱ بی سروصدا تصاحب شرکت‌های نوپای^۷ بازشناسی گفتار^۸ و استخدام مهندسان هوش مصنوعی و دانشمندان زبان طبیعی را آغاز کرد. این برنامه‌ها اجرا شدند تا به تحقق هدف بیزوس برای ساختن رایانه‌ای کمک کنند که مردم واقعاً می‌توانستند با آن صحبت کنند.

۱. «Amazon Alexa» که به‌طور ساده با نام «الکسا» نیز شناخته می‌شود، یک دستیار صوتی با فناوری هوش مصنوعی است که توسط شرکت آمازون توسعه داده شده است.

2. Jeff Bezos
3. Fulfillment center
4. Organic Whole Foods Markets
5. Google
6. Microsoft
7. Start-up
8. Speech recognition

درست همان‌طور که سرنشینان سفینه فضایی *اینترپرایز*^۱ در برنامه تلویزیونی مورد علاقه او، *پیش‌تازان فضا*^۲، با سفینه صحبت می‌کنند. تلاش آن‌ها، طی سال‌های زیاد، منجر به معرفی بلندگوی خانگی اکو^۳ در سال ۲۰۱۴ شد و دوران جدیدی از رایانش با فرمان صوتی را تعریف کرد. این کار تجلی کاملی از تعهد بی‌زوس بود که به فصل یا سال آینده فکر نکنند، بلکه به اقداماتی بپندیشد که در بلندمدت موجب کامیابی می‌شوند.

الکسا، تجارت آبری خدمات تحت وب *آمازون*^۴ و خرید هول فودز، مقدماتی هستند که *آمازون* را وارد دهه سوم حیات خود می‌کنند. این کتاب روایتی از بیست سال اول است که می‌کوشد تاریخچه مجموعه‌ای متفاوت از تلاش‌های پرریسک را بازگو کند - تبدیل یک ایده ساده به یک کسب‌وکار واقعی و متقاعد کردن دنیایی شکاک که یک خرده فروش اینترنت‌ای متمایل به از دست دادن پول، می‌تواند یک شرکت فناوری درجه یک باشد. این کتاب همچنین توضیح می‌دهد که چگونه یک شرکت نوپا، که روزگاری کمتر از دوازده نفر را در یک محله قدیمی سیاتل به کارگرفت، به یک شرکت پر قدرت و عظیم تبدیل شد که بیش از نیم میلیون نفر، در سی کشور دنیا، در آن مشغول به کار هستند و فرهنگی سازمانی دارد که اغلب بی وقفه و سرسخت توصیف می‌شود.^۵

بی وقفه و سرسخت. این کلمات بارها و بارها در صفحات بعد دیده می‌شوند. این‌ها ارزش‌هایی افراطی، اما آشنا، در اکثر شرکت‌های موفق هستند. به دست آوردن دقیق این ترکیب بسیار قوی، استعداد فوق‌العاده بی‌زوس و شاید بزرگترین دارایی *آمازون* بوده است.

برد/استون

مه ۲۰۱۸

-
1. Enterprise
 2. Star Trek
 3. Echo
 4. Amazon Web Services (AWS)

۵. اواسط سال ۲۰۲۱، *آمازون* بیش از ۱/۳ میلیون نفر کارمند دارد - مترجم.

مقدمه

اوایل دهه ۱۹۷۰ مدیر تبلیغات سخت‌کوشی به نام جولی ری^۱ مجذوب برنامه غیرمتداولی در مدرسه‌ای دولتی برای کودکان تیزهوش در شهر هیوستون - واقع در ایالت تگزاس - شد. پسر خانم ری از اولین دانش‌آموزانی بود که در این برنامه، که بعدها پیشگام^۲ نامیده شد، ثبت‌نام کرد - برنامه‌ای که خلاقیت و استقلال دانش‌آموزان را تقویت می‌کرد و تفکر خارج از چارچوب را آموزش می‌داد. ری به قدری به این برنامه آموزشی و انجمن اولیا و مربیان پراشتیاق آن علاقه‌مند شد که تصمیم گرفت به تحقیق در مورد مدارس مشابه در اطراف این ایالت بپردازد و کتابی در مورد نهضت نوپای آموزش تیزهوشان تگزاس بنویسد. او چند سال بعد، پس از اینکه پسرش به مقطع راهنمایی رسیده بود، برای بازدید برنامه به آنجا بازگشت و در نزدیکی مدرسه ابتدایی ریور/وکس^۳، واقع در غرب هیوستون، ساکن شد. مدیر مدرسه در بازدید، یک دانش‌آموز سال ششم خوش‌سخن با موهای حنایی رنگ را برای همراهی با او انتخاب کرد. تنها درخواست والدین پسر، فاش نشدن نام واقعی او در کتاب بود. بنابراین، ری این دانش‌آموز را تیم نامید.

جولی ری در کتابش به نام «روشن کردن تیزهوشان: نگاه یک والد به آموزش تیزهوشان در تگزاس»^۴، نوشت: «تیم دانش‌آموزی با برتری ذهنی کلی، لاغراندام، مهربان اما جدی بود. به گفته معلمانش، او استعداد رهبری بالایی نداشت، اما در بین همکلاسی‌ها و دوستان خود با اعتماد به نفس ظاهر می‌شد و ارزش‌های رمان هابیت^۵، نوشته جی. آر. آر. تالکین^۶ را که در حال خواندنش بود، به شیوایی تحسین کرد.»

تیم دوازده‌ساله از همان سن، اهل رقابت بود. او به ری گفت که در حال خواندن کتاب‌های گوناگونی است تا واجد شرایط دریافت مدرک کتاب‌خوان ویژه شود، اما خود را به صورت نامطلوبی با یکی از همکلاسی‌هایش مقایسه می‌کرد که ادعایی عجیب، مبنی بر خواندن دوازده کتاب در هفته داشت. او همچنین یک پروژه علمی به ری نشان داد که

-
1. Julie Ray
 2. Vanguard
 3. 3 River Oaks
 4. Turning On Bright Minds: A Parent Looks at Gifted Education in Texas
 5. تالکین، جی آر آر (۱۹۳۷)، هابیت، ترجمه رضا علیزاده، نشر روزنه
 6. J. R. R. Tolkien

مشغول کار بر آن بود و نامش را مکعب بی‌انتهای گذاشته بود؛ یک دستگاه عجیب که با نیروی باتری کار کرده با استفاده از آینه‌های چرخنده و خطای دید حاصل از آن، یک تونل بی‌انتهای را ایجاد می‌کرد. تیم این دستگاه را از نمونه‌ای که در یک فروشگاه دیده بود مدل‌سازی کرد. او به ری گفت که نمونه موجود در فروشگاه قیمتش ۲۲ دلار بود اما «مال من ارزان‌تر است». معلمان گفتند که در یک رقابت علمی که بیشتر طرح‌هایش از طرف دانش‌آموزان مدارس راهنمایی و دبیرستان است، سه پروژه علمی تیم شرکت داده می‌شود.

هیئت علمی مدرسه نبوغ تیم را تحسین می‌کرد، اما می‌توان تصور کرد که آن‌ها نگران هوش او بودند. برای تمرین جدول‌بندی آمار در کلاس ریاضی، تیم یک نظرسنجی در مورد ارزیابی معلمان کلاس ششم ایجاد کرده بود. به گفته او، هدف از این کار ارزیابی «نحوه تدریس» معلمان بود، نه «محبوبیت» آن‌ها. او این نظرسنجی را برای هم‌کلاسی‌هایش اجرا کرد و در زمان بازپس، مشغول فرآیند محاسبه نتایج و رسم نمودار عملکرد هر معلم بود.

به گفته ری، برنامه معمول روزانه تیم کاملاً پر بود. او صبح زود بیدار می‌شد تا به اتوبوس ساعت هفت برسد. پس از طی حدود سی کیلومتر به مدرسه می‌رسید و کلاس‌های فراوانی در زمینه‌های ریاضی، فزائت، تربیت‌بدنی، علوم، زبان اسپانیایی و هنر را شرکت می‌کرد. زمانی هم برای پروژه‌های انفرادی و بحث‌های گروهی کنار گذاشته شده بود. جولی ری توضیح می‌دهد که در یکی از جلسه‌های درس، هفت دانش‌آموز از جمله تیم، به شکل حلقه‌ای فشرده، برای تمرینی به نام تفکر مبتکرانه در دفتر مدیر دور هم نشستند. به آن‌ها داستان‌هایی کوتاه داده شد تا در سکوت برای خودشان بخوانند و سپس به بحث بپردازند. اولین داستان مربوط به باستان‌شناسی بود که پس از بازگشت از سفری اکتشافی، از کشف مخفیگاهی از مصنوعات دست‌ساز قیمتی خبر دادند. بعدها مشخص شد که این ادعا دروغ بوده است. ری بخش‌های کوچکی از بحث‌ها را یادداشت کرد:

- «آن‌ها احتمالاً می‌خواستند مشهور شوند. دوست نداشتند با واقعیت‌های تلخ روبه‌رو شوند».
- «بعضی افراد در زندگی طوری فکر می‌کنند که انگار همه چیز دارند».
- «باید صبور باشی و به تحلیل مواردی بپردازی که با آن‌ها سروکار داری».

تیم به جولی ری گفت که عاشق این تمرینات است. او در ادامه گفت: «می‌دانید، دنیا این‌گونه است که امکان دارد کسی به شما بگوید فلان کار را انجام بده. این شما هستید که باید بتوانید فکر کنید که برای خودتان چه می‌کنید».

ری دریافت که علاقه‌مند کردن یک ناشر به کتاب روشن کردن تیزهوشان غیرممکن

است. ویراستاران در انتشارات بزرگ معتقد بودند که موضوع کتاب بسیار جزئی است. بنابراین او در سال ۱۹۷۷ با پولی که از نوشتن متن‌های تبلیغاتی برای یک کاتالوگ کریسمس به دست آورده بود، هزار نسخه کاغذی از کتابش را چاپ و توزیع کرد.

بیش از سی سال بعد، من یک نسخه از آن کتاب را در کتابخانه عمومی شهر هیوستون پیدا کردم. همچنین به جست‌وجوی جولی ری پرداختم که اکنون در مرکز تگزاس زندگی می‌کند و در زمینه برنامه‌ریزی و ارتباطات برای عوامل محیط زیستی و فرهنگی فعالیت می‌کند. او گفت که افزایش شهرت و ثروت تیم را طی دو دهه اخیر با تحسین و کمی تعجب مشاهده کرده بود، اما شگفت‌زده نشده است. ری می‌گوید: «زمانی که در بچگی ملاقاتش کردم، توانایی‌هایش آشکار بود و برنامه جدید، در حال پرورش و تشویق این توانایی‌ها بود. رغبت و اشتیاق تیم برای یادگیری به سود برنامه نیز بود. او اثبات کامل آن مفهوم بود.»

جولی به خاطر می‌آورد که سال‌ها پیش از معلمی خواسته بود تا سطح عملکرد تیم را ارزیابی کند. آن معلم پاسخ داده بود: «واقعاً نمی‌توانم حرفی بزنم، به جز اینکه احتمالاً با اندکی آموزش، کاری نیست که او نتواند انجام دهد.»

اواخر سال ۲۰۱۱ برای ملاقات تیم -یا همان جف پیروز- به دفتر مرکزی شرکتش، آمازون^۱، در سیاتل رفتم. در واقع به آنجا رفتم تا از او درخواست همکاری بکنم در مورد این کتاب که تلاشی است برای بیان تاریخچه ظهور خارق‌العاده یک قدرت فناوری نوآور، متحول‌کننده^۲، اغلب قطبش‌گر^۳ و یکی از اولین شرکت‌هایی که نوید اینترنت بدون مرز را دریافت کرد و شیوه خرید و مطالعه ما را برای همیشه تغییر داد.

نقش آمازون در زندگی مدرن، روزه‌روز در حال افزایش است. میلیون‌ها نفر به‌طور منظم از طریق مرورگر وب خود به وبسایت شناخته‌شده این شرکت^۴ یا وبسایت‌های وابسته به آن، مانند زاپوس^۵ یا دایپرز^۶، سر می‌زنند و بر اساس اصلی‌ترین انگیزه در هر جامعه سرمایه‌داری، یعنی مصرف‌گرایی، عمل می‌کنند. وبسایت آمازون یک مجموعه سلف‌سرویس است که کتاب، فیلم، ابزار باغبانی، اسباب‌خانه، غذا و گهگاهی موارد

1. Amazon.com

۲. برهم‌زننده (Disruptive) در تجارت به معنی تغییردهنده روش سنتی نحوه عملکرد یک صنعت است، به‌خصوص به شیوه‌ای جدید و تأثیرگذار.

3. polarizing

4. Amazon.com

5. Zappos.com

6. Diapers.com

عجیب و غریب مانند شاخ اسب تک شاخ بادکنکی برای گربه‌ها (۹ دلار و ۵۰ سنت) یا یک گاو صندوق الکترونیکی برای حفاظت از اسلحه (۹۰۳ دلار و ۵۳ سنت) ارائه می‌کند که برای تحویل در سه تا پنج روز موجود است. این شرکت هنر جلب فوری رضایت مشتری را، با تحویل محصولات دیجیتال در چند ثانیه و تجربه محصولات فیزیکی‌اش فقط با فاصله چند روز، تقریباً به بهترین نحو به نمایش گذاشته است. شنیدن تعریف و تمجید یک مشتری در مورد سفارشی که به طور جادویی جلوی در خانه‌اش ظاهر شده است، خیلی پیش‌تر از آنکه انتظار دریافت آن را داشته باشد، یک اتفاق غیرعادی نیست.

آمازون در هفدهمین سال فعالیتش (۲۰۱۲)، ۶۱ میلیارد دلار فروش داشت و با احتمال زیاد، سریع‌ترین خرده‌فروشی در تاریخ خواهد بود که به ۱۰۰ میلیارد دلار فروش خواهد رسید. بسیاری از مشتریان این شرکت علاقه فراوانی به آن دارند و رقبايش نیز به شدت از آن در هراسند. حتی نام این شرکت به‌طور غیررسمی وارد واژگان تجاری شده است، اما نه به شیوه کاملاً مطلوب. برای مثال «به زیر سلطه آمازون رفتن»^۱ به معنی به ناچار نشستن و نظاره کردن این رقیب جدید اینترنتی مستقر در سیاتل است که مشتری‌ها و سود کسب‌وکار فیزیکی و سنتی دیگران را بالا می‌کشد.

همان‌طور که بسیاری از افراد می‌دانند، سرگذشت آمازون یکی از داستان‌های نمادین عصر اینترنت است. این شرکت به عنوان یک کتاب‌فروشی اینترنتی کوچک شروع به کار کرد و سپس سوار بر اولین موج شور و هیجان دوران دات-کام^۲ در اواخر دهه ۱۹۹۰، فعالیتش را به فروش موسیقی، فیلم، وسایل الکترونیکی و اسباب‌بازی توسعه داد. سپس آمازون با پایداری در برابر یک موج بدبینی در مورد چشم‌اندازهای آینده‌اش، که مصادف با دوران کساد دات-کام در سال ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱ بود، با احتیاط از فاجعه اجتناب کرد و توانست بر مسائل فیزیکی شبکه توزیع پیچیده خود مسلط شود و نرم‌افزار، جواهرات، پوشاک، لباس‌های مجلسی، کالاهای ورزشی، قطعات خودرو و هرچه فکرش را بکنید به محصولاتش بیفزاید. سپس زمانی که آمازون خود را به عنوان خرده‌فروش برتر اینترنت و یک پلتفرم^۳ برجسته، که فروشندگان دیگر می‌توانستند محصولات خود را در آن بفروشند به

1. To be Amazoned

۲. دوران دات-کام (dot-com) یک حباب اقتصادی مشهور و یک دوره از سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز افراطی بود که تقریباً از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۰ رخ داد، در این دوره رشد شدیدی در استفاده از اینترنت و انطباق با آن وجود داشت.

۳. پلتفرم (Platform)، به معنی بستر و زیرساختی است که به افراد و کسب‌وکارها امکان ارتباط می‌دهد، به عنوان مثال، سامانه‌های فروش کتاب الکترونیکی، پلتفرمی برای ایجاد ارتباط بین ناشران و نویسندگان از یک طرف و خوانندگان از طرف دیگر است.

اثبات رسانده بود، بار دیگر خود را به عنوان یک شرکت فناوری چندمنظوره از نو تعریف کرد که زیرساخت رایانش ابری معروف به خدمات تحت وب آمازون و همچنین دستگاه‌های دیجیتال ارزان قیمت و کاربردی، مانند کتاب‌خوان الکترونیکی کیندل^۱ و تبلت کیندل فایر^۲، می‌فروخت.

اریک اشمنیت^۳، رئیس گوگل و رقیب آمازون که شخصاً عضوی از سرویس حمل دو روزه آمازون پرایم^۴ است، می‌گوید: «از نظر من آمازون داستان یک مؤسس باهوش است که شخصاً این چشم‌انداز را به پیش راند. تقریباً هیچ مثال بهتری وجود ندارد. شاید بتوان شرکت اپل را مثال زد، اما مردم فراموش می‌کنند که اکثر افراد باور داشتند که آمازون محکوم به شکست است زیرا اساس ساختار هزینه این شرکت عملی نبود. آمازون مدام در حال زیان دادن بود و صدها میلیون دلار از دست داد. اما جف بسیار پرحرف و باهوش بود. او مثالی برجسته برای بنیان‌گذار فنی یک تجارت است که تمام جزئیات را درک می‌کند و بیش از هر شخص دیگری به آنها اهمیت می‌دهد.»

با اینکه قیمت سهام آمازون به تازگی سر به فلک کشیده، این شرکت همچنان منحصربه‌فرد و به شکل ویژه‌ای اسرارآمیز باقی مانده است. جمع کل سود در ترازنامه این شرکت به شکل رسواکننده‌ای ضعیف است و طی توسعه‌طلبی جنون‌آمیز خود به بازارها و دسته‌بندی محصولات جدید در سال ۲۰۱۲، در واقع ضرر هم کرد. اما به نظر می‌رسد وال استریت^۵ به ندرت به این ضررها اهمیت می‌دهد. جف پیروزس به واسطه بیانیه‌های مداومش، حاکی از این‌که او در حال ساخت شرکتش برای بلندمدت است، وفاداری بسیاری از سهام‌داران خود را کسب کرده است، به طوری که سرمایه‌گذاران مایل‌اند به انتظار روزی بنشینند که او تصمیم بگیرد از سرعت توسعه شرکت کم کند و سودهای پررونق را بهبود بخشد.

پیروزس ثابت کرده که نسبت به نظرات دیگران کاملاً بی‌اعتنا است. او تشنه حل مسئله است، دیدگاه رقابتی او مانند یک استاد بزرگ شطرنج است و تمرکز او برای جلب رضایت مشتری‌ها و ارائه خدماتی مثل ارسال رایگان، مانند فردی است که به وسواس فکری-عملی

-
1. Kindle electronic reader
 2. Kindle Fire tablet
 3. Eric Schmidt
 4. Amazon Prime

۵. وال استریت (Wall Street) نام خیابانی در نیویورک است که «بورس نیویورک» و دفاتر مرکزی مهم‌ترین بانک‌های سرمایه‌گذاری آمریکا در آن قرار دارند و به نوعی، نماد بازار مالی آمریکا و حتی نظام سرمایه‌داری شده است.

مبتلاست. او جاه‌طلبی‌های گسترده‌ای، نه فقط برای آمازون بلکه برای گسترش مرزهای علم و بازسازی رسانه، دارد. پیزوس علاوه بر سرمایه‌گذاری در شرکت موشکی خود، *بلو اُریجین*^۱، شرکت روزنامه‌نگاری *واشنگتن پُست*^۲ را که در مضمیقۀ مالی بود در ماه اوت سال ۲۰۱۳، طی معامله‌ای که صنعت رسانه را شوکه کرد، با قیمت ۲۵۰ میلیون دلار به دست آورد.

همان‌طور که بسیاری از کارمندان پیزوس تایید می‌کنند، کار کردن برای او بسیار دشوار است. او با وجود خنده‌های صمیمانۀ مشهور و نقاب شاد شخصیت اجتماعی‌اش، همان نوع واکنش‌های زنده‌استیو جابز - بنیان‌گذار اپل - را دارد که می‌توانست هر کارمندی را که با او به آسانسور قدم می‌گذاشت به وحشت بیندازد. پیزوس رئیسی سختگیر با سرچشمه‌ای بی‌پایان از ایده‌های جدید است و به تلاش‌هایی که با استانداردهای دقیق او همخوانی نداشته باشند، به شدت واکنش نشان می‌دهد.

پیزوس همانند جابز، یک حوزه تحریف حقیقت^۳ ایجاد کرد - هاله‌ای عظیم از شعارهای ترغیب‌کننده اما درنهایت همراه با نارضایتی درباره‌ی شرکتش. او اغلب می‌گوید که هدف عمده‌ی شرکت آمازون «بهبود استاندارد مشتری مداری در میان صنایع و سرتاسر دنیا است»^۴. پیزوس و کارمندان او واقعاً غرق در تأمین نیاز مشتری‌ها شده‌اند، اما می‌توانند به‌طور بی‌رحمانه‌ای با رقبا و حتی شرکایشان رقابت کنند. پیزوس معتقد است بازارهایی که آمازون در آن رقابت می‌کند بسیار وسیع هستند و جا برای برندگان بسیاری دارند. شاید این گفته درست باشد، اما این امر نیز واضح است که آمازون به خسارت زدن و نابودی رقبای کوچک و بزرگی کمک کرده است که بسیاری از آنها، مانند برندهای *سیرکیت سیتی*^۴، *بوردرز*^۵، *پست بای*^۶ و *بارنز آند نوبل*^۷، زمانی شهرت جهانی داشتند.

آمریکایی‌ها اغلب از افزایش زیاد قدرت یک شرکت نگران می‌شوند، خصوصاً زمانی که این افزایش قدرت مربوط به شرکت‌های بزرگ مستقر در شهرهای دور باشد که موفقیتشان می‌تواند منش خاص جوامعشان را تغییر دهد. شرکت خرده‌فروشی *وال‌مارت*^۸ و به

-
1. Blue Origin
 2. Washington Post
 3. Reality-distortion field
 4. Circuit City
 5. Borders
 6. Best Buy
 7. Barnes & Noble
 8. Walmart

همین صورت شرکت‌های دیگر نیز با این بدبینی مواجه شدند؛ از جمله سیرز^۱، وولورت^۲ و دیگر غول‌های خرده‌فروشی هر عصر، حتی فروشگاه زنجیره‌ای مواد غذایی *ای‌اند پی*^۳ در گذشته‌های دورتر که درگیر یک پرونده قضایی ضدانحصار ویرانگر در دهه ۱۹۴۰ شد. آمریکایی‌ها به علت راحتی بیشتر و قیمت‌های پایین‌تر، به این خرده‌فروشی‌های بزرگ هجوم می‌آوردند. اما در یک زمان به‌خصوص، این شرکت‌ها به قدری بزرگ می‌شوند که تضادی در روح مشترک جامعه آشکار می‌شود. ما چیزها را ارزان می‌خواهیم، اما واقعاً نمی‌خواهیم کسی زیر قیمت دکان خانوادگی کوچک سرخیابان یا کتاب‌فروشی محل بفروشد که کسب‌وکارش دهه‌ها تحت هجوم بوده است؛ نخست توسط ظهور کتاب‌فروشی‌های زنجیره‌ای مثل بارنز آند نوبل و حالا آمازون.

پیزوس به‌شدت محتاطانه، اطلاعاتی در مورد شرکتش بروز می‌دهد. او در مورد جزئیات برنامه‌هایش بسیار مرموز است، افکار و نیات شخصی‌اش را محرمانه نگه می‌دارد و معمایی در اجتماع کسب‌وکار سیاتل و صنعت گسترده فناوری است. او به‌ندرت در کنفرانس‌ها صحبت می‌کند و کمتر به رسانه‌ها فرصت مصاحبه می‌دهد. حتی کسانی که او را تحسین می‌کنند و به‌دقت اخبار آمازون را دنبال می‌کنند ممکن است نام خانوادگی او را اشتباه تلفظ کنند (تلفظ صحیح آن «پیزوس» است نه «بیزوس»)^۴.

جان دوئر^۵، سرمایه‌گذار خطرپذیری که از ابتدا آمازون را حمایت کرد و یک دهه عضو هیئت‌مدیره این شرکت بود، به سبک روابط عمومی افتضاح آمازون لقب «نظریه برقراری ارتباط پیزوس» داده است. او می‌گوید که پیزوس در بیانیه‌های مطبوعاتی، شرح محصولات، سخنرانی‌ها و نامه‌های سهام‌داران، هر آنچه پیام ساده و مثبتی برای مشتری‌ها نداشته باشد، با یک خودکار قرمز خط می‌زند.

ما خیال می‌کنیم که ماجرای آمازون را می‌دانیم، اما در واقع با اسطوره ساختگی متعلق به خود شرکت آشنا هستیم، یعنی همان خطوطی که پیزوس در بیانیه‌های مطبوعاتی، سخنرانی‌ها و مصاحبه‌ها با جوهر قرمز مخفی نکرده است.

آمازون دوازده ساختمان ساده در جنوب دریاچه یونیون^۶ سیاتل دارد؛ دریاچه‌ای کوچک،

-
1. Sears
 2. Woolworth's
 3. A&P
 5. 10 John Doerr
 6. Union Lake

۴. در ایران بیشتر به‌اشتباه پزوس نوشته و تلفظ می‌شود.

سرد و با آب شیرین که توسط کانال‌هایی به تنگهٔ پیوجیت^۱ در غرب و دریاچهٔ واشنگتن^۲ در شرق متصل می‌شود. این منطقه در قرن نوزدهم منزلگاه یک کارخانهٔ بزرگ چوب‌بری و قبل از آن اردوگاه بومی‌های آمریکا بوده است. آن منظرهٔ ساده و روستایی حالا خیلی وقت است که دیگر وجود ندارد و شرکت‌های نوپای زیست‌پزشکی، یک مرکز تحقیقات سرطان و ساختمان‌های دانشکدهٔ پزشکی دانشگاه واشنگتن، این محلهٔ شهری متراکم را فرا گرفته‌اند. در ظاهر دفترهای مدرن و کوچک آمازون هیچ علامت و نشانه‌ای ندارند و چشمگیر نیستند. اما اگر به ساختمان دی وان نورث^۳، مرکز اصلی دستورات رده‌بالای آمازون واقع در خیابان تری^۴ و خیابان ریپابلیکن^۵ قدم بگذارید، با نشان تجاری^۶ در حال لبخند آمازون که روی دیوار، پشت میز مستطیلی بزرگ ملاقات‌کنندگان، قرار دارد از شما استقبال می‌شود. در یک طرف این میز، یک کاسه بیسکویت غذای سگ برای کارمندان می‌بینید که سگ‌هایشان را به این دفتر می‌آورند (یک مزیت نادر در شرکتی که کارمندان را وادار به پرداخت پول پارکینگ و میان وعده می‌کند). نزدیک آسانسورها، یک لوح مشکی با حروف سفید وجود دارد که ملاقات‌کننده‌ها را از ورود به حیطةٔ مدیرعامل متفکر مطلع می‌کند. روی این لوح نوشته شده است:

هنوز چیزهای زیادی باید اختراع شوند.

اتفاقات جدید زیادی خواهد افتاد.

مردم هنوز روحشان هم خبر ندارد که اینترنت چقدر تأثیرگذار خواهد بود و این تازه روز اول در چنین راه بزرگی است.

جف پیزوس

رسم و رسومات داخلی آمازون بسیار منحصربه‌فردند. فایل‌های پاورپوینت یا ارائه‌های مبتنی بر اسلاید^۷ هرگز در جلسات استفاده نمی‌شوند. در عوض کارکنان برای بیان مطالب خود، ملزم به نوشتن گزارش‌های شش‌صفحه‌ای هستند، زیرا پیزوس معتقد است انجام

-
1. Puget
 2. Washington Lake
 3. Day One North
 4. Terry Avenue
 5. Republican Street
 6. Logo
 7. Slide

این کار باعث پرورش تفکر انتقادی می‌شود. آن‌ها برای هر محصول جدید، اسناد خود را با مهارت به شکل یک بیانیهٔ مطبوعاتی درمی‌آورند. هدف از این کار تدوین یک ابتکار پیشنهادی است، به گونه‌ای که انگار مشتری برای اولین بار دربارهٔ آن می‌شنود. هر جلسه ابتدا همه این سند را در سکوت می‌خوانند و سپس بحث شروع می‌شود (درست همانند تمرین تفکر مبتکرانه در دفتر مدیر دبستان ریور اوکس). برای ملاقات آغازینم با بیوزس جهت بحث در مورد این پروژه، تصمیم گرفتم رسوم آمازون را مشاهده کنم و گزارش خودم را، به سبک آمازون، در قالب یک بیانیهٔ مطبوعاتی فرضی در حمایت از کتاب آماده کنم.

بیوزس در یک اتاق کنفرانس هیئت‌مدیره با من ملاقات کرد و ما پشت یک میز بزرگ نشستیم که از شش میز ساخته‌شده از در، درست شده بود. این میز از همان نوع چوب زرد کم‌رنگی بود که بیوزس بیست سال پیش، زمانی که در گاراژ خود در حال ساخت آمازون از صفر بود، از آن استفاده کرده بود. میزهای ساخته‌شده از در اغلب به عنوان نمادی از صرفه‌جویی پایدار این شرکت نشان داده می‌شوند. وقتی در سال ۲۰۰۰ برای اولین بار با بیوزس مصاحبه کردم، چند سال سفرهای بین‌المللی بی‌امان تأثیر ناخوشایندش را گذاشته بود و او رنگ‌پریده و ضعیف به نظر می‌رسید. حالا او لاغر و دارای تناسب اندام بود. او هیکلش را همان‌طور تغییر داده بود که آمازون را تغییر داده بود. او حتی موهای سرش را که به‌طور ناچوری در حال کچل شدن بود، کاملاً کوتاه کرده بود که به او ظاهری صیقلی و تداعی‌کنندهٔ ظاهر یکی از قهرمانان علمی-تخیلی‌اش به نام کاپیتان پیکارد^۱ در فیلم *پیشاتازان فضا*: *نسل بعدی*^۲ را داده بود.

ما نشستیم و من بیانیهٔ مطبوعاتی را روی میز برایش سراندم. زمانی که او به منظور من از تنظیم چنین بیانیه‌ای پی‌برد، چنان خندید که آب دهانش به بیرون پرید.

طول سال‌ها، حرف‌های زیادی دربارهٔ این خندهٔ مشهور بیوزس گفته شده است. از جمله این‌که این خنده همانند عرعرکوبندهٔ شگفت‌آوری است که وی حینش گردن خود را به عقب می‌کشد، چشمانش را می‌بندد و خرناسی در گلوی خود می‌کند که صدایی شبیه به ترکیب صدای فُک فیلی و ابزاری برقی دارد. اغلب این خنده زمانی رخ می‌دهد که مطلب به‌طور آشکار برای دیگران خنده‌دار نیست. به جیتی خندهٔ بیوزس معمایی است که هرگز حل نشده است؛ کسی انتظار ندارد که شخصی بسیار جدی و متمرکز، چنین خندهٔ پیر سروصدایی داشته باشد و به نظر نمی‌آید که این خنده در خانواده‌اش هم مرسوم باشد.

-
1. Captain Picard
 2. Star Trek: The Next Generation

کارکنان آمازون این خنده را در درجهٔ اول مانند صدای فرورفتن چاقویی در قلب می‌شناسند که بحث را می‌شکافد و مخاطبش را از پای درمی‌آورد. بیش از چند تن از همکارانش معتقدند که این کار از جهاتی عمده است و بی‌زوس خنده‌اش را همانند یک سلاح بکار می‌گیرد. ریک دالزل^۱، مدیر ارشد فناوری اطلاعات پیشین آمازون، می‌گوید: «منظور این خنده واضح است. این خنده خلع سلاح کننده و تنبیه کننده است. او با این خنده در حال تنبیه شماست».

بی‌زوس بیانیۀ مطبوعاتی من را در سکوت به مدت یک یا دو دقیقه خواند و سپس ما در مورد اهداف این کتاب، شرح دقیق و کامل داستان آمازون برای اولین بار، از آغاز کارش در دههٔ ۱۹۹۰ در وال استریت تا به امروز، بحث کردیم. بحث ما یک ساعت طول کشید. ما در مورد دیگر کتاب‌های اندیشه آفرین راجع به کسب و کار که ممکن بود به عنوان الگو به کار روند و دربارهٔ زندگینامهٔ استیو جابز^۲، نوشتهٔ والتر ایزاکسون^۳، صحبت کردیم که کمی بعد از مرگ نابهنگامش منتشر شد.

ما همچنین به اشتباهات بدیهی در نوشتن و فروش کتابی دربارهٔ آمازون، در این زمان بخصوص، اذعان کردیم (بدون شک تمام کتاب‌فروشی‌های اینترنتی و غیراینترنتی کتاب فروشگاه همه چیز، نظرات رضایت‌بخشی در مورد موضوع کتاب ندارند. در واقع آشت لیور^۴، غول رسانه‌های فرانسوی که مالک نشر لیتل، براون آند کامپنی^۵ - ناشر این کتاب - است، اخیراً پروندهٔ دادخواهی ضد انحصار دیرینی را با وزارت دادگستری آمریکا و مقامات نظارتی در اتحادیهٔ اروپا حل و فصل کرده است که ناشی از مشاجرهٔ شرکت آشت لیور با آمازون بر سر قیمت‌گذاری کتاب‌های الکترونیکی بود. همانند بسیاری از شرکت‌های دیگر در بسیاری از صنایع خرده‌فروشی و رسانه‌ای دیگر، شرکت آشت نیز باید آمازون را، هم به عنوان یک شریک خرده‌فروشی قدرت‌بخش و هم یک رقیب خطرناک، در نظر بگیرد. البته، بی‌زوس در این مورد هم نظری دارد. او دوست دارد به نویسندگان و روزنامه‌نگاران بگوید که: «آمازون اتفاقی در تجارت کتاب نیست. آینده اتفاقی است که در تجارت کتاب می‌افتد».

در دههٔ گذشته احتمالاً دوازده بار با بی‌زوس صحبت کرده‌ام و صحبت‌های ما همیشه پرنرژی، سرگرم‌کننده و اغلب منقطع با رگبار خندهٔ او هستند. او باتوجه، دقیق و پر از انرژی خیره‌کننده و پرشور است (اگر او را در راهرو ببینید، او دریغ نخواهد کرد تا به شما بگوید که

-
1. Rick Dalzell
 2. Steve Jobs
 3. Walter Isaacson
 4. Hachette Livre
 5. Little, Brown and Company

هرگز از آسانسور دفتر استفاده نمی‌کند و همیشه از راه‌پله استفاده می‌کند). او تمام توجه خود را به بحث اختصاص می‌دهد و برخلاف بسیاری از مدیرعامل‌های دیگر، هرگز حس اینکه عجله دارد یا حواسش جایی دیگر پرت است، به شما منتقل نمی‌کند اما در مورد انحراف از نکات موثق و بسیار خلاصه مکالمه به شدت محتاط است. برخی از این گفته‌ها قدری به گوش خورده‌اند که ممکن است بعضی آن‌ها را جفیسیم^۱ بنامند. تعدادی از این گفته‌ها، به مدت یک دهه یا بیشتر بر سر زبان‌ها باقی مانده‌اند.

پیزوس می‌گوید: «اگر می‌خواهید به این حقیقت برسید که چه چیزی باعث تفاوت ما می‌شود، جوابش همین است» و با تغییر بحث به یک جفیسیم آشنا می‌گوید: «ما واقعاً مشتری مدار هستیم، ما بلندمدت‌نگر هستیم و واقعاً به نوآوری علاقه‌مندیم. اکثر شرکت‌ها این‌گونه نیستند. آن‌ها به جای مشتری بر رقیب تمرکز دارند. آن‌ها می‌خواهند روی چیزهایی کار کنند که در عرض دو یا سه سال به سود سهام برسند و اگر در این مدت محقق نشود به کار دیگری می‌پردازند. آن‌ها ترجیح می‌دهند دنباله‌روهای خوبی باشند تا مبتکر، چون این کار امن‌تر است. پس اگر می‌خواهید به حقیقت آمازون دست پیدا کنید دلایلش این است که ما متفاوت هستیم. شرکت‌های بسیار کمی همه این سه اصل را دارند».

با نزدیک شدن به پایان ساعتی که ما به بحث در مورد این کتاب پرداختیم، پیزوس به طرف جلو خم شد و بر آرنج‌های خود تکیه داد و پرسید: «قصد داری چگونه به مغلطه قصه‌پردازی^۲ رسیدگی کنی؟»

اوه بله البته، مغلطه قصه‌پردازی. برای یک لحظه همان حس خیس شدن از عرق ناشی از دلهره را تجربه کردم که هر کارمند آمازون طی دو دهه گذشته، هنگام روبه‌رو شدن با یک سؤال پیش‌بینی‌نشده از رئیسی بسیار باهوش، حس کرده است. پیزوس توضیح داد که مغلطه قصه‌پردازی، اصطلاحی بود که نسیم نیکولاس طالب^۳ در کتاب سال ۲۰۰۷ خود به نام قوی سیاه ابداع کرد تا شرح دهد انسان‌ها چگونه به لحاظ زیست‌شناختی مایل‌اند واقعیت‌های پیچیده را به داستان‌هایی آرام‌بخش اما بیش‌ازحد ساده تبدیل کنند. طالب استدلال کرد که محدودیت‌های ذهن انسان موجب تمایل گونه‌ما به فشرده کردن حقایق و رویدادهای غیر مرتبط به شکل معادله‌های علت و معلولی و سپس تبدیل آن‌ها به داستان‌هایی می‌شود که به‌سادگی قابل فهم باشند. طالب در کتابش نوشته است که

-
1. Jeffism
 2. Narrative fallacy
 3. Nassim Nicholas Taleb

این داستان‌ها در برابر بی‌قاعدگی راستین دنیا، هرج‌ومرج گذشته انسان و تا حدی عامل دلهره‌آور شانس که در تمام موفقیت‌ها و شکست‌ها نقش دارد، از نژاد بشر محافظت می‌کند.

پیزوس می‌گفت که ظهور آمازون ممکن است از آن نوع داستان‌های به‌شدت پیچیده باشد. توضیح ساده‌ای برای روند اختراع برخی از محصولات خاص وجود نداشت، همانند خدمات تحت وب آمازون که تجارت آبری پیشگامی است که اکنون بسیاری از شرکت‌های اینترنتی دیگر، برای اجرای عملیات خود، از آن استفاده می‌کنند. پیزوس گفت: «ایده‌های جدید در یک شرکت فرآیند پیچیده‌ای است. لحظه الهام ناگهانی وجود ندارد». تقلیل سرگذشت آمازون به یک داستان ساده، که پیزوس درباره‌اش نگران بود، می‌توانست به جای انتقال واقعیت، اثر گویاسازی داشته باشد.

در کتاب نیکولاس طالب (که ضمناً تمام مدیران اجرایی آمازون مجبور به خواندنش بودند) نویسنده می‌گوید که راه اجتناب از مغلطه قصه‌پردازی، اهمیت به انجام آزمایش و دانش بالینی به جای داستان‌گویی و حافظه است. شاید یک راه کاربردی‌تر، حداقل از نظر این نویسنده بلندپرواز، تأیید تأثیر بالقوه مغلطه قصه‌پردازی و سپس پیش رفتن با تمام قوا و به هر طریقی باشد.

بنابراین من با سلب مسئولیت شروع می‌کنم. ایده راه‌اندازی آمازون در سال ۱۹۹۴ در طبقه چهارم آسمان‌خراشی در مرکز شهر نیویورک بیان شد. تقریباً بیست سال بعد، شرکت حاصل‌شده بیش از ۹۰ هزار نفر را استخدام کرد و تبدیل به یکی از شناخته‌شده‌ترین شرکت‌های دنیا شد، که اغلب مشتریان خود را با انتخاب‌های گسترده، قیمت‌های پایین و خدمات مشتریان عالی شگفت‌زده می‌کند درحالی‌که صنایع را نیز تحت نظر دارد و مسئولان برخی از مطرح‌ترین برندهای دنیا را دچار وحشت می‌کند. این کتاب تلاشی است برای شرح اینکه تمام این سازوکار چطور بنا شد. این تلاش بر اساس بیش از سیصد مصاحبه با مدیران اجرایی و کارکنان کنونی و پیشین آمازون است، از جمله گفت‌وگوهای من در طول سال‌ها با خود پیزوس – با اینکه معتقد بود برای نگاهی عمیق به آمازون «خیلی زود» است، در نهایت از این پروژه حمایت کرد. با این حال، او اجازه داد با بسیاری از مدیران اجرایی ارشدش، خانواده‌اش و دوستانش مصاحبه کنم و من به خاطر این کار سپاسگزارم. من همچنین از ۱۵ سال سابقه‌ام در تهیه گزارش راجع به این شرکت در مجله

نیوزویک^۱، روزنامه نیویورک تایمز^۲ و مجله بلومبرگ بیزنس ویک^۳ استفاده کردم. هدف این کتاب بیان سرگذشت یکی از بزرگ‌ترین موفقیت‌های کارآفرینی از زمانی است که سم والتون^۴ هواپیمای دو نفره‌اش را برای مشاهده جایگاه‌های آتی فروشگاه وال‌مارت در سرتاسر ایالات جنوبی آمریکا به پرواز درآورد. این کتاب داستان چگونگی تبدیل کودکی با استعداد به یک مدیرعامل فوق‌العاده با پشتکار و همه‌فن‌حریف و همچنین شرط‌بندی سنگین او، خانواده و همکارانش بر شبکه‌ای انقلابی به نام اینترنت و برچشم‌انداز بلندپروازانه فروشگاه‌های است که همه چیز می‌فروشد.

-
1. Newsweek
 2. New York Times
 3. Bloomberg Businessweek
 4. Sam Walton

بخش اول

ایمان

فصل ۱

مؤسسه تحلیلگران کمی

پیش از اینکه آمازون خود را بزرگ‌ترین فروشگاه کتاب در دنیا یا فروشگاه بزرگ برتر وب بنامد، ایده‌ای بود که در دفاتر یکی از خارق‌العاده‌ترین شرکت‌های شهر نیویورک در وال استریت، دی. ای. شاو آند کو^۱، در حال شکل‌گیری بود.

صندوق پوشش ریسک کمی، دسکو^۲ (به همان صورتی که کارکنانش از روی علاقه خطابش می‌کنند)، در سال ۱۹۸۸ توسط دیوید ای. شاو^۳، استاد سابق علوم رایانه دانشگاه کلمبیا، بنا نهاده شد. شاو همراه با دیگر بنیان‌گذاران مؤسسه‌های پیشگام تحلیل کمی آن دوران، همانند شرکت تکنولوژی‌های رنسانس^۴ و شرکت سرمایه‌گذاری تودور^۵، در استفاده از رایانه و فرمول‌های ریاضی پیچیده برای بهره‌برداری از روال‌های غیرعادی در بازارهای مالی جهانی پیش‌قدم شدند. برای مثال، زمانی که قیمت یک سهام در اروپا به‌طور جزئی از قیمت سهام مشابه در ایالات متحده آمریکا بیشتر بود، متصدیان رایانه تبدیل به جنگجویان وال استریت در دسکو می‌شدند و برای اجرای سریع‌تر مبادلات و بهره‌برداری از اختلاف، نرم‌افزار می‌نوشتند.

جامعه مالی گسترده‌تر چیزهای کمی از شرکت دی. ای. شاو می‌دانست و مؤسس همه‌چیزدان این شرکت هم همین را می‌خواست. این شرکت ترجیح می‌داد به دور از جلب توجه عمل کند، از سرمایه خصوصی سرمایه‌گذاران ثروتمندی، مانند سرمایه‌گذار میلیاردر دونالد ساسمن^۶ و خانواده تیش^۷، استفاده کند و مالکیت الگوریتم‌های مبادلاتی‌اش را از دست رقبای دور نگه دارد. شاو به شدت احساس می‌کرد که اگر قرار باشد دسکو شرکتی

-
1. D. E. Shaw & Co
 2. DESCO
 3. David E. Shaw
 4. Renaissance Technologies
 5. Tudor Investment Corporation
 6. Donald Sussman
 7. Tisch

پیشگام در استفاده از روش‌های جدید سرمایه‌گذاری باشد، تنها راه حفظ پیشگامی‌اش، مخفی کردن راز بینش خود و خودداری از تعلیم چگونگی تفکر درباره این مرزهای جدید هدایت‌شده با رایانه به رقبا بود.

دیوید شاو در دوران ظهور آبرایانه‌های جدید قدرتمند به سن بلوغ رسیده بود. او در سال ۱۹۸۰ مدرک دکتری خود را در رشته علوم رایانه از دانشگاه استنفورد کسب کرد و سپس، برای تدریس در دانشکده علوم رایانه دانشگاه کلمبیا، به نیویورک نقل مکان کرد. اوایل دهه هشتاد، شرکت‌هایی با فناوری پیشرفته تلاش می‌کردند او را به بخش خصوصی جذب کنند. «نی هیلیس»، مخترع و بنیان‌گذار شرکت ماشین‌های متفکر^۲، شرکت تولیدکننده آبرایانه و بعدها یکی از نزدیک‌ترین دوستان جف پیزوس، تقریباً شاو را متقاعد کرده بود تا برای او کار کند و رایانه‌های موازی طراحی کند. شاو با دودلی این شغل را پذیرفت و سپس نظرش را تغییر داد و به هیلیس گفت که می‌خواهد کاری سودآورتر انجام دهد و پس از ثروتمند شدن، هر وقت که بخواهد، می‌تواند به حوزه آبرایانه برگردد. هیلیس استدلال کرد که حتی اگر شاو پولدار شود (که بعید به نظر می‌رسید)، هرگز به علوم رایانه بازخواهد گشت (شاو این کار را انجام داد؛ او بعد از اینکه به یک میلیاردر تبدیل شد و مدیریت روزانه دی. ای. شاو را به دیگران سپرد، به علوم رایانه برگشت). هیلیس می‌گوید: «من در هر دو مورد به شدت اشتباه می‌کردم».

سرانجام شرکت مورگان استنلی^۳ به کنجکاوی در مورد شاو پرداخت و او را از محیط دانشگاهی درآورد و به گروه مشهوری افزود که بر نرم‌افزار آماری خرید و فروش سهام، برای موج جدید تجارت ماشینی، کار می‌کردند. اما شاو میل شدیدی داشت تا کاری را به تنهایی آغاز کند. او شرکت مورگان استنلی را در سال ۱۹۸۸ ترک کرد و با ۲۸ میلیون دلار سرمایه‌گذاری اولیه توسط دونالد ساسمن سرمایه‌گذار، کارش را در طبقه بالای یک کتاب‌فروشی کمونیستی در محله وست ویلیج^۴ در مانهتن^۵ آغاز کرد.

با طرح‌ریزی قبلی، شرکت دی. ای. شاو یک شرکت متفاوت در وال استریت بود. شاو کارشناسان امور مالی را به کار نگرفت بلکه دانشمندان و ریاضیدان‌ها را استخدام کرد - افرادی دارای ذهن‌های بزرگ با پیشینه‌ای غیرمعمول، مدارک تحصیلی عالی و مهارت‌های

1. Danny Hillis

2. Thinking Machines Corporations

۳. مورگان استنلی (Morgan Stanley) شرکت خدمات مالی آمریکایی و شرکتی چندملیتی در زمینه مدیریت سرمایه‌گذاری، اوراق بهادار و مدیریت ثروت است.

4. West Village

5. Manhattan

معاشرتی نه چندان بالا. باب گلفوند^۱ پس از نقل مکان این شرکت به یک اتاق زیرشیروانی در بلوار پارک جنوبی^۲، به دسکو ملحق شد. او می گوید: «دیوید دوست داشت تا قدرت استفاده از فناوری و رایانه‌ها را به روشی علمی در سرمایه‌گذاری ببیند» و اینکه او «شرکت سرمایه‌گذاری بانکی گلدمن ساکس^۳ را تحسین می‌کرد و قصد داشت که یک شرکت نمادین در وال استریت ایجاد کند».

به این دلیل و دلایل دیگر، دیوید شاو حساسیت سخت‌گیرانه‌ای را برای مدیریت شرکتش به کار گرفت. او به‌طور مرتب طومارهایی توزیع می‌کرد تا به کارکنان نحوه صحیح نوشتن نام شرکت به روشی خاص را (با فاصله‌ای بین دی. و ای.) آموزش دهد. او همچنین دستور داد تا همه از یک متن توصیفی استاندارد درباره هدف عمده این شرکت استفاده کنند، این متن توصیفی شامل «معامله سهام، اوراق قرضه، معاملات آتی، اختیارات معاملات و سایر اوراق مالی دیگر» دقیقاً به همین ترتیب بود. سخت‌گیری شاو به مسائل بنیادی بیشتری نیز گسترش یافت: هرکدام از دانشمندان رایانه او می‌توانستند ایده‌های تجاری پیشنهاد دهند، اما این ایده‌ها برای اثبات اعتبارشان باید در بررسی علمی دشوار و آزمون‌های آماری قبول می‌شدند.

در سال ۱۹۹۱، شرکت دی. ای. شاو به سرعت در حال رشد بود و این شرکت به طبقات فوقانی آسمان خراشی در مرکز منهتن منتقل شد که یک خیابان از میدان تایمز فاصله داشت. دفاتر چشمگیر اما به‌طور ساده تزیین شده این شرکت، که توسط معمار استیون هول^۴ طراحی شده بودند، مشتمل بر یک سالن انتظار دوطبقه با رنگ‌های شبتابی بود که به صورت بخش‌هایی برش‌خورده روی دیوارهای سفید گسترده، نقش افکنده بودند. پاییز همان سال شاو میزبان یک مراسم گردآوری سرمایه با بلیط‌های هزار دلاری برای نامزد ریاست جمهوری، بیل کلینتون^۵، شد. ژاکلین اوناسیس^۶ و افرادی از این دست در این مراسم شرکت کرده بودند. از کارکنان خواسته شده بود تا در بعدازظهر همان روز، قبل از شروع این رویداد، دفتر را ترک کنند. جف پیروس یکی از جوان‌ترین معاونان مدیرعامل در این شرکت، رفت تا با همکارانش والیبال بازی کند، اما ابتدا ایستاد و عکسی با رئیس‌جمهور آینده گرفت.

-
1. Bob Gelfond
 2. Park Avenue South
 3. Goldman Sachs
 4. Steven Holl
 5. Bill Clinton
 6. Jacqueline Onassis

پیزوس در آن زمان در اواسط دهه بیست سالگی خود بود، قدی حدود ۱۷۲ سانتی‌متر داشت، از همان وقت در حال کچل شدن بود و ظاهری رنگ‌پریده و نامرتب، همانند یک معتاد به کار متعهد، داشت. او پنج سال را در وال استریت سپری کرده بود و ظاهراً هرکسی را که ملاقات کرده بود، با هوش زیاد و اراده‌ی خدمت‌رزش، تحت تأثیر قرار داده بود. در سال ۱۹۸۶، پیزوس به محض فارغ‌التحصیلی از دانشگاه پرینستون، برای دو تن از استادان دانشگاه کلمبیا در شرکتی به نام *فیتل*^۱، مشغول به کار شد که درحال توسعه یک شبکه رایانه‌ای خصوصی برای معامله‌گران سهام کشورهای دو طرف اقیانوس اطلس بود. *گراسیلا چیچیلینسکی*^۲ یکی از هم‌بنیان‌گذاران و رئیس پیزوس، از او به عنوان یک کارمند توانا و خوش‌بین یاد می‌کند که به‌طور خستگی‌ناپذیری کار می‌کرد و در مواقع مختلف، عملیات شرکت را در لندن و توکیو مدیریت می‌کرد. چیچیلینسکی می‌گوید: «او به اینکه افراد دیگر چه فکری می‌کردند اهمیتی نمی‌داد. وقتی شما به او یک مسئله ذهنی جدی می‌دادید، او فقط به آن می‌اندیشید و انجامش می‌داد.»

پیزوس در سال ۱۹۸۸ به شرکت مالی *بنکیرز تراست*^۳ رفت و از روبرو شدن با وضعیتی که آن را به عنوان بی‌میلی سازمانی در شرکت‌ها برای به چالش کشیدن وضع موجود می‌دید، ناامید شد و تصمیم گرفت تا به دنبال فرصتی برای شروع کسب‌وکار متعلق به خودش باشد. بین سال‌های ۱۹۸۹ و ۱۹۹۰ او در اوقات فراغتش به همراه یک کارمند جوان شرکت *مریل لینچ*^۴ به نام *هالسی مینور*^۵، که بعدها شبکه خبری اینترنتی *سینت*^۶ را تأسیس کرد، چندین ماه را صرف کار بر شرکت نوپای خود کرد. کسب‌وکار مخاطره‌آمیز نوپای آن‌ها، که با هدف ارسال خبرنامه شخصی‌سازی‌شده از طریق دستگاه‌های دورنگار^۷ به افراد بود، با انصراف شرکت *مریل لینچ* از سرمایه‌گذاری وعده داده‌شده به آن‌ها، از هم پاشیده شد. با وجود این، پیزوس تأثیر بسزایی گذاشته بود. مینور به یاد می‌آورد که پیزوس چندین تاجر ثروتمند را از نزدیک بررسی کرده و به‌طور ویژه مردی به نام *فرانک میکس*^۸ را تحسین کرده بود. فرانک میکس یک کارآفرین اهل ویرجینیا بود که با مالکیت امتیازهای

-
1. Fitel
 2. Graciela Chichilnisky
 3. Bankers Trust
 4. Merrill Lynch
 5. Halsey Minor
 6. CNET
 7. Fax Machine
 8. Frank Meeks

شرکت رستورانی دومینوز پیتزا^۱ ثروت هنگفتی به هم زده بود. پیزوس همچنین آلن کی^۲، دانشمند رایانه پیشگام، را تحسین کرد و اغلب این اظهارنظر او را نقل می‌کرد که «زاویه دید به اندازه ۸۰ امتیاز ضریب هوشی می‌ارزد» (تذکری که بیان می‌دارد نگاه کردن به اوضاع به شیوه‌های جدید می‌تواند درک شخص را افزایش دهد). مینور می‌گوید: «او با تأثیر از هرکسی چیزی یاد گرفت. فکر نمی‌کنم کسی بوده باشد که جف از او عبور کرده باشد بدون اینکه درسی از او یاد گرفته باشد».

پیزوس آماده بود تا وال استریت را به‌طور کامل ترک کند اما یک راهنمای کاربایی او را متقاعد کرد تا فقط مدیران اجرایی را در یک شرکت مالی دیگر، با پیشینه‌ای فوق‌العاده، ملاقات کند. پیزوس بعدها گفت که او نوعی نیمه‌گمشده شغلی را در دیوید شاو پیدا کرده بود، «شاو از معدود افرادی است که می‌شناسم که هر دو نیمکره چپ و راست مغز او کاملاً توسعه‌یافته است».^[۳]

پیزوس در شرکت دسکو، بسیاری از خصیصه‌های منحصر به فردش را به نمایش گذاشت که بعدها کارکنانش در آمازون نیز شاهد این خصیصه‌ها بودند. او منظم و دقیق بود، مدام ایده‌ها را در دفترچه یادداشتی ثبت می‌کرد که همواره همراه خود داشت، طوری که انگار اگر آن‌ها را یادداشت نمی‌کرد ممکن بود که از ذهنش بپرند. او به سرعت ایده‌های قدیمی را ترک می‌کرد و زمانی که گزینه‌های بهتری خودشان را نشان می‌دادند ایده‌های جدید را به کار می‌بست. او از همان هنگام، همان شور و هیجان پسرانه و خنده قطع‌کننده گفت‌وگویی را از خودش بروز می‌داد که دنیا بعدها به آن پی برد.

پیزوس به‌طور تحلیل‌گرایانه‌ای به همه چیز فکر می‌کرد، از جمله موقعیت‌های اجتماعی. او در آن زمان، که مجرد بود، به کلاس‌های رقص دونفره می‌رفت، زیرا محاسبه کرده بود که با این کار بیشتر در معرض آنچه قرار می‌گیرد که آن را زنان + ان^۳ می‌نامید. او بعدها آشکارا اعتراف کرد که درباره چگونگی افزایش «جریان زنان»^[۴] خود فکر می‌کند؛ استنتاجی که از اصطلاح وال استریتی «جریان معاملات»^۴ گرفته شده بود. جریان معاملات به معنای تعداد فرصت‌های جدیدی است که یک بانکدار می‌تواند به آن‌ها دست یابد. جف هولدن^۵ فردی بود که ابتدا در شرکت دی. ای. شاو آند کو و بعدها در آمازون برای جف پیزوس کار کرده است. جف می‌گوید که او: «درون‌گراترین فردی است که تا به حال

-
1. Domino's Pizza
 2. Alan Kay
 3. n + women
 4. deal flow
 5. Jeff Holden

دیده‌ام. او در مورد همه چیز زندگی‌اش بسیار روشمند بود».

شرکت دی. ای. شاو هیچ‌کدام از تشریفات بیخودی سایر شرکت‌های وال‌استریتی را نداشت؛ این شرکت حداقل به لحاظ رفتار ظاهری، بیشتر شبیه به یک شرکت نوپای درهٔ سیلیکون^۱ بود. کارکنان این شرکت شلوار جین یا رنگ خاکی می‌پوشیدند، نه کت‌وشلوار و کراوات، و سلسله مراتب شرکت مسطح بود (اما اطلاعات کلیدی دربارهٔ فرمول‌های تجاری به شدت حفظ می‌شدند). پیزوس ظاهراً عاشق ایدهٔ ساعات کاری پیوسته بود. او یک کیسه‌خواب لوله شده در دفترش و کمی اسفنج شانه تخم‌مرغی روی طاقچهٔ پنجره‌اش نگه می‌داشت تا در صورت نیاز به گذراندن شب در شرکت، از آن‌ها استفاده کند. نیکولاس لاوجوی^۲ همکار پیزوس بود که بعدها در آمازون به او می‌پیوندد، او معتقد است که «کیسه‌خواب به اندازهٔ یک عصای دست واقعاً مفید بود». زمانی که مردم دیگر در دفتر نبودند و آنجا را ترک می‌کردند، پیزوس و همکارانش در دسکو اغلب به معاشرت با یکدیگر می‌پرداختند و معمولاً تا صبح بر سر پول، تخته‌نرد و ورق بازی می‌کردند.

هم‌زمان که شرکت رشد می‌کرد، دیوید شاو در فکر این بود که چطور پایگاه اشخاص با استعدادش را توسعه دهد. او در جست‌وجوی افرادی فراتر از حوزه‌های ریاضی و علوم بود که آن‌ها را همه‌دان‌ها می‌نامید، یعنی آن دسته از افرادی که اخیراً به عنوان شاگردان برتر کلاسشان فارغ‌التحصیل شده بودند و کسانی که استعداد چشمگیر در موضوعات خاص نشان داده بودند. این شرکت همچنین به جست‌وجوی عمیق در میان رتبه‌های برتر بورسیه‌های تحصیلی برنامهٔ فول‌برایت^۳ و دانشجویان لیست منتخب رئیس دانشکده در بهترین کالج‌ها پرداخت و صدها نامه ناخواسته برایشان ارسال کرد که در آن به معرفی شرکت می‌پرداخت و اعلام می‌کرد که: «ما نزدیک به زمان جذب نیروی خود، به روشی بدون تعارف نخبه‌گرا، هستیم».

پاسخ‌دهندگان به نامه‌ها که به نظر می‌رسید منحصراً برجسته بودند و میانگین نمرات و نمرات آزمون استعداد آن‌ها به قدر کافی بالا بود، برای یک روز طاقت‌فرسا جهت مصاحبه با هواپیما به نیویورک سفر کردند. اعضای این شرکت از پرسیدن سؤالات تصادفی استخدامی مانند «چه تعداد دستگاه دورنگار در ایالات متحدهٔ آمریکا وجود دارد؟» بسیار لذت می‌بردند. هدف از این قبیل سؤالات پی بردن به این نکته بود که داوطلب‌ها چگونه سعی می‌کنند مشکلات دشوار را حل کنند. بعد از مصاحبه‌ها هرکسی که در فرایند

-
1. Silicon Valley
 2. Nicholas Lovejoy
 3. Fulbright

استخدام مشارکت کرده بود، یکی از این چهار نظر را درباره هر فرد بیان می‌کرد: اکیداً استخدام نشود؛ ترجیح می‌دهم استخدام نشود؛ ترجیح می‌دهم استخدام شود یا اکیداً استخدام شود. هر عدم پذیرشی می‌توانست کارجو را با شکست روبه‌رو کند.

بعدها پیزوس دقیقاً همین فرآیندها - همراه با بذره‌های دیگری از تکنیک‌های مدیریت شاو- را به سیاتل برد. حتی امروزه، کارکنان آمازون از آن دسته‌بندی‌ها برای رأی دادن به استخدامی‌های جدیدی احتمالی استفاده می‌کنند.

تلاش بزرگ جذب نیرو و فرایندهای مصاحبه دسکو به خوبی با طرز فکر پیزوس هماهنگ شده بودند. در دسکو آن‌ها حتی شخصی را جذب کردند که به پیزوس به عنوان شریک زندگی‌اش ملحق شد؛ مکنزی *تاتل*^۱. او که سال ۱۹۹۲ با مدرک زبان و ادبیات انگلیسی از دانشگاه پرینستون فارغ‌التحصیل شده بود و با تونی موریسون^۲ نویسنده تحصیل کرده بود، به عنوان دستیار اداری به این صندوق پوشش ریسک پیوست و بعدها رفت تا به طور مستقیم برای پیزوس کار کند. لاجوی به یاد می‌آورد که شبی پیزوس یک ماشین لیموزین^۳ اجاره کرد و چندین تن از همکارانش را به یک کلوپ شبانه برد. لاجوی می‌گوید: «او با همه صحبت می‌کرد ولی آشکارا تمام حواسش به مکنزی بود.»

بعدها مکنزی گفت، او بود که پیزوس را هدف قرار داده بود، نه برعکسش. او در سال ۲۰۱۲ به مجله *وگ*^۴ گفت: «دفتر من مجاور دفتر پیزوس بود و تمام طول روز آن خنده شگفت‌انگیز را می‌شنیدم. چطور می‌توان عاشق آن خنده نشد؟». او تلاش خود را برای به دست آوردن پیزوس با پیشنهاد ناهار به او شروع کرد. این زوج، سه ماه بعد از اولین قرارشان نامزد کردند و سه ماه بعد از آن ازدواج کردند. مراسم عروسی آن‌ها در سال ۱۹۹۳ در *پریکرز*^۵، تفریحگاهی در شهر *وست پالم بیچ*^۶، همراه با برنامه‌های بازی برای مهمانان بزرگسال و یک مهمانی در اواخر شب در استخر هتل، برگزار شد. *باب گلفوند*^۷ و یک برنامه‌نویس کامپیوتر به نام *تام کارزس*^۸ از شرکت دی. ای. شاو نیز حضور یافتند.

درحالی‌که دسکو به سرعت رشد می‌کرد، مدیریتش نیز دشوارتر می‌شد. در آن زمان

1. MacKenzie Tuttle

2. Toni Morrison

۳. لیموزین (Limousine): یک نوع کلاس خودروی لوکس با طول زیاد است که معمولاً توسط یک راننده شخصی رانده می‌شود.

4. Vogue

5. Breakers

6. West Palm Beach

7. Bob Gelfond

8. Tom Karzes

چندین همکار به یاد دارند که دی. ای. شاو یک مشاور فنی استخدام کرد تا آزمون شخصیت‌شناسی مایرز-بریگز^۱ را روی تمام افراد گروه اجرایی پیاده کند. بدون تعجب، در جواب آزمون همه درون‌گرا شناخته شدند. کسی که کمترین درون‌گرایی را در این گروه داشت، جف پیزوس بود. در اوایل دهه ۱۹۹۰ در دی. ای. شاو، او یک پرونگرا به شمار می‌آمد.

پیزوس یک رهبر مادرزاد در دستک بود. تا سال ۱۹۹۳، او از راه دور گروه تجاری اختیارات معاملات مستقر در شیکاگو را اداره می‌کرد و سپس ورودی جنجالی به تجارت بازار سوم داشت؛ بازار سوم جایگزینی برای مبادله در فراپورس بود که به سرمایه‌گذاران خرده‌فروش اجازه می‌داد تا سهام را، بدون کارمزد معمول اخذ شده توسط بازار نیویورک، مبادله کنند. (برایان مارش^۲ برنامه‌نویسی بود که در این شرکت و بعدها در آمازون کار می‌کرد. او می‌گوید که پیزوس «دربارۀ پروژه بازار سوم فوق‌العاده پرجذبه و ترغیب‌کننده بود. در آن زمان فهمیدن اینکه او یک رهبر بزرگ است، ساده بود». باین‌حال، گروه پیزوس با چالش‌های پی‌درپی مواجه شد. بازیگر غالب در آن زمان شخصی به نام برنارد میداف^۳ بود (طراح یک ترند پانزی بزرگ که در سال ۲۰۰۸ منحل شد). گروه بازار سوم متعلق به میداف در این تجارت پیشگام بود و رهبری خود را در بازار حفظ کرد. پیزوس و گروهش می‌توانستند دفاتر میداف را در ساختمان لیب/استیک^۴ واقع در سمت شرق، از طریق پنجره‌هایشان بر فراز شهر مشاهده کنند.

درحالی‌که دیگر فعالان وال‌استریت شرکت دی. ای. شاو را به عنوان یک صندوق پوشش ریسک بسیار مرموز می‌دیدند، این شرکت خودش را تا حدودی متفاوت تصور می‌کرد. از نظر دیوید شاو، این شرکت واقعاً یک صندوق پوشش ریسک نبود، بلکه یک آزمایشگاه فناوری چندمنظوره پر از نوآوران و مهندسان با استعداد بود که می‌توانستند علم رایانه را بر انواع مختلفی از مشکلات اعمال کنند.^[۴] سرمایه‌گذاری صرفاً اولین حوزه‌ای بود که این شرکت مهارت‌هایش را در آن به کار می‌بست.

بنابراین در سال ۱۹۹۴، زمانی که فقط افراد معدودی اینترنت را زیر نظر داشتند و متوجه قابلیت‌های بالقوه آن شدند، شاو احساس کرد که شرکتش به‌طور منحصربه‌فردی آمادۀ بهره‌برداری از آن است. شخصی که او انتخاب کرد تا رهبر این تلاش باشد، جف پیزوس بود.

-
1. Myers-Briggs
 2. Brian Marsh
 3. Bernard Madoff
 4. Lipstick Building

شرایط شرکت دی. ای. شاو برای بهره‌گیری از اینترنت ایدئال بود. اکثر کارکنان شاو به‌جای پایانه‌های معاملاتی انحصاری، دارای رایانه‌هایی با دسترسی به اینترنت بودند و از ابزارهای اینترنتی اولیه^۱ اینترنت استفاده می‌کردند، مانند پروتکل گوفا^۲، یوزنت^۳، نامه^۴ الکترونیکی^۳ و موزائیک^۴، که یکی از اولین مرورگرهای وب بود. آن‌ها برای نوشتن اسناد از یک ابزار صفحه‌آرایی دانشگاهی به نام لاتکس^۵ استفاده می‌کردند، اما پیژوس استفاده از این نرم‌افزار را نپذیرفت و ادعا می‌کرد که پیچیدگی آن غیرضروری است. دی. ای. شاو همچنین در میان اولین شرکت‌های وال استریت بود که نام دامنه‌اش را ثبت کرد. اسناد اینترنتی نشان می‌دهند که وب‌سایت این شرکت^۶ در سال ۱۹۹۲ درخواست شده است. شرکت گلدمن ساکس در سال ۱۹۹۵ این دامنه را تصاحب کرد و شرکت مورگان استنلی یک سال بعد آن را خرید.

شاو که طول سال‌های فعالیتش به عنوان استاد دانشگاه، از اینترنت و جدش آریانت^۷ استفاده می‌کرد، به مفاهیم تجاری و اجتماعی یک شبکه کامپیوتری جهانی واحد بسیار علاقه‌مند بود. پیژوس ابتدا در سال ۱۹۸۵ در دانشگاه پرینستون، در یک کلاس فیزیک نجومی با اینترنت آشنا شد، اما تا زمان رسیدن به دسکو درباره پتانسیل تجاری‌اش فکر نکرده بود. شاو و پیژوس همدیگر را چند ساعت در هفته ملاقات می‌کردند تا برای موج فناوری پیش رو ایده‌پردازی کنند و سپس پیژوس این ایده‌ها را با خود می‌برد و عملی شدنشان را بررسی می‌کرد.^[۸] اوایل سال ۱۹۹۴ در شرکت دی. ای. شاو، چندین طرح کسب‌وکار پیش‌گویانه از گفت‌وگوهای میان شاو، پیژوس و دیگران به وجود آمد. یکی از آن‌ها مفهومی از یک سرویس نامه الکترونیکی رایگان برای مصرف‌کنندگان، با پشتوانه مالی آگهی‌های تبلیغاتی بود (همان ایده اساسی جی‌میل^۸ و یاهومیل^۹). دسکو این ایده را به شرکتی به نام جونو^{۱۰} تبدیل کرد که در سال ۱۹۹۹ و بلافاصله بعد از ادغام با رقیبی به نام نت‌زیرو^{۱۱} جزو سهامی عام شد.

-
1. Gopher
 2. Usenet
 3. E-mail
 4. Mosaic
 5. LaTeX
 6. Deshaw.com
 7. ARPANET
 8. G-mail
 9. Yahoo
 10. Juno
 11. NetZero

ایده دیگر ایجاد نوعی خدمت مالی بود که به کاربران اینترنت اجازه می‌داد تا سهام و اوراق قرضه را به صورت اینترنتی معامله کنند. در سال ۱۹۹۵، شواو این ایده را به شکل یک شرکت تابع، به نام خدمات مالی فارسایت^۱، درآورد که پیشگامی برای شرکت‌هایی مثل ای-تیرید^۲ است. او بعدها این شرکت را به شرکت مریل لینچ فروخت. همچنین شواو و بیوزس در مورد ایده دیگری نیز گفت‌وگو کردند. آن‌ها این ایده را «فروشگاه همه چیز» نامیدند.

چندین مدیر اجرایی که آن زمان در دسکو کار می‌کردند، اظهار می‌کنند که ایده فروشگاه همه چیز بسیار ساده بود: یک شرکت اینترنتی که نقش واسطه را میان مشتریان و تولیدکنندگان ایفا می‌کرد و تقریباً هر نوع محصولی را در سرتاسر دنیا می‌فروخت. یک عامل مهم در چشم‌انداز اولیه ایده این بود که مشتریان می‌توانستند نظرات کتبی خود را برای هر محصول ثبت کنند، که یک نسخه تساوی‌گرا^۳ و قابل اعتمادتر از نقد و بررسی‌هایی بود که کاتالوگ مونتهگومری وارد^۴ سابق از تأمین‌کنندگان خودش داشت. خود شواو ایده این فروشگاه اینترنتی را در زمان مصاحبه با مجله نیویورک تایمز در سال ۱۹۹۹ تأیید کرد، او گفت: «ایده فروشگاه موردنظر همواره این بوده است که شخصی این امکان را پیدا کند که به عنوان یک واسطه سود ببرد. سؤال اصلی این است که: چه کسی خواهد توانست آن واسطه باشد؟»^[۶] بیوزس به واسطه عقیده راسخ شواو درباره اهمیت اجتناب‌ناپذیر اینترنت، کنجکاو شد و شروع به تحقیق در مورد رشد اینترنت کرد. یک نویسنده و ناشر ساکن تگزاس به نام جان کوارترمن^۴ به‌تازگی میتریکس نیوز^۵ را راه انداخته بود - یک خبرنگار ماهانه که به تحسین اینترنت می‌پرداخت و فرصت‌های تجاری‌اش را موردبحث قرار می‌داد. مجموعه‌ای از اعداد در این خبرنگار، به‌خصوص در نسخه فوریه سال ۱۹۹۴، بسیار شوکه‌کننده بود. برای اولین بار، کوارترمن رشد شبکه جهانی وب یک‌ساله را تحلیل کرد و خاطرنشان کرد که رابط ساده و کاربرپسندش مخاطبان بسیار بیشتری را، نسبت به دیگر فناوری‌های اینترنت، مجذوب خود کرده بود. او در یک نمودار نشان داد که تعداد بایتهای (یک مجموعه از ارقام دوتایی) منتقل‌شده در بستروپ بین ژانویه ۱۹۹۳ تا ژانویه ۱۹۹۴ با ضریبی معادل ۲۰۵۷ افزایش یافته بود. نمودار دیگر نشان می‌داد که در مدت یکسان، ناگهان تعداد بسته‌های (یک واحد مجزا از داده) ارسال‌شده در بستروپ با ضریب ۲۵۶۰ افزایش یافته بود.^[۷] بیوزس از این اطلاعات این‌طور دریافت که فعالیت وب کلاً آن

-
1. FarSight Financial Services
 2. E-Trade
 3. Montgomery Ward
 4. John Quarterman
 5. Matrix News

سال با ضریب تقریبی ۲۳۰۰ (۲۳۰۰۰۰ درصد افزایش) بالا رفته بود. پیزوس بعدها گفت: «رشدی بدین سرعت هرگز اتفاق نمی‌افتد. چنین رشدی به شدت غیرمعمول بود و من را به فکر فرو برد که چه نوع طرح کسب‌وکاری ممکن بود در زمینه چنین رشدی منطقی به نظر آید؟»^[۴] (پیزوس همچنین دوست داشت که در سخنرانی‌های سال‌های اولیهٔ آمازون بگوید که نرخ رشد سالانهٔ «۲۳۰۰ درصدی» وب بود که باعث شد او از خودپسندی‌اش خارج شود. این اتفاق یک نکتهٔ جالب تاریخی دارد: آمازون با یک خطای ریاضی شروع به کار کرد).

پیزوس این‌گونه نتیجه گرفت که یک فروشگاه همه چیز واقعی (حداقل در اوایل کار)، غیرعملی خواهد بود. او یک فهرست از بیست دسته‌بندی‌های محصول ممکن، از جمله نرم‌افزار کامپیوتری، لوازم اداری، لباس مجلسی و موسیقی ایجاد کرد. دسته‌ای که در نهایت به عنوان بهترین گزینه به نظرش آمد، کتاب بود. کتاب کالایی خالص بود؛ یک نسخه از یک کتاب در یک فروشگاه، یکسان بود با همان کتاب که در فروشگاه دیگری عرضه می‌شد، بنابراین خریداران همیشه می‌دانستند که چه چیزی دریافت می‌کنند. دو توزیع‌کنندهٔ اصلی کتاب در آن زمان *اینگرام*^۱ و *بیکر آند تیلور*^۲ بودند، بنابراین یک خرده‌فروش جدید مجبور نبود به‌طور جداگانه به هزاران ناشر کتاب مراجعه کند. از همه مهم‌تر، سه میلیون کتاب در سرتاسر دنیا در حال فروش بودند، که خیلی بیشتر از مقداری بود که یک فروشگاه بزرگ مثل بارنز آند نوبل یا بوردرز می‌توانست در آن زمان انبار کند.

اگر او بلافاصله نمی‌توانست یک فروشگاه همه چیز واقعی ایجاد کند، حداقل می‌توانست ماهیتش (انتخاب‌های نامحدود) را در یک دسته‌بندی مهم از محصولات به دست آورد. پیزوس گفت: «با آن حجم عظیم از محصولات متنوع می‌شود یک فروشگاه اینترنتی ایجاد کرد که ساخت آن به هیچ طریق دیگری ممکن نیست. می‌توان یک فروشگاه بزرگ واقعی با انتخاب‌های تمام نشدنی و مطابق با ارزش‌های مشتری‌مداری ایجاد کرد».^[۵] پیزوس در دفتر خود در چهلمین طبقهٔ ساختمان شمارهٔ ۱۲۰ خیابان چهل و پنجم غربی، به‌سختی می‌توانست جلوی اشتیاق خود را بگیرد. او با همراهی *چارلز آردای*^۳، مدیر استخدام دسکو، برخی از اولین کتاب‌فروشی‌های اینترنتی مانند *بوک استکس آنلیمیتد*^۴

-
1. Ingram
 2. Baker and Taylor
 3. Charles Arday
 4. Book Stacks Unlimited

واقع در کیلوند^۱ در ایالت اوهایو^۲ و وُردزُورت^۳ واقع در کمبریج^۴ در ایالت ماساچوست^۵ را مورد بررسی قرار داد. آردای هنوز مدرک خریدی را دارد که آن‌ها در آن زمان برای بررسی این وبسایت‌ها انجام دادند. او یک نسخه از کتاب *رؤیاهای مجازی اسحاق آسیموف*^۶ را از وبسایت کتابخانه *رؤیایی آینده*^۷ واقع در *پالو آلتو*^۸ در ایالت کالیفرنیا^۹ خریداری کرد. قیمت این کتاب ۶ دلار و ۴ سنت بود. دو هفته بعد که کتاب به دستشان رسید، آردای مقوای بسته را پاره کرد و کتاب را به پیزوس نشان داد. این کتاب در حمل بار به شدت پاره شده بود. هیچ کس هنوز نفهمیده بود که چطور به شکل درستی کتاب‌ها را از طریق اینترنت بفروشد. زمانی که پیزوس به این موضوع پی برد، این ایده هنوز یک فرصت دست‌نخورده بزرگ بود.

پیزوس می‌دانست که اگر در شرکت دی. ای. شاو به دنبال این ریسک می‌رفت، هرگز نمی‌توانست صاحب آن شرکت شود. در واقع، شرکت دی. ای. شاو از آغاز، مالک تمام جونو و فارسایت شد و شاو در مقام رئیس هر دو شرکت بود. اگر پیزوس می‌خواست که یک مالک و کارآفرین واقعی باشد، که نوآوری‌اش از ارزش بالایی برخوردار باشد و توانایی بالقوه دستیابی به همان نوع مزایای مالی را داشته باشد که تاجرانی مانند فرانک میکس - قطب تجارت پیتزا- به دست آورده بود، باید جایگاه پرمفعت و راحتش در وال استریت را ترک می‌کرد.

آنچه بعداً اتفاق افتاد به یکی از افسانه‌های بنیادین اینترنت تبدیل شد. بهار همان سال، پیزوس با دیوید شاو صحبت کرد و به او گفت که قصد ترک شرکت را دارد تا یک کتاب‌فروشی اینترنتی ایجاد کند. شاو پیشنهاد داد که باهم قدمی بزنند. آن‌ها به مدت دو ساعت در سنترال پارک^{۱۰} راه رفتند و به بحث در مورد ریسک و پشتکار کارآفرینانه پرداختند. شاو گفت که انگیزه پیزوس را درک می‌کند و با او همدلی کرد، زیرا شاو همین کار را در زمان ترک شرکت مورگان استنلی انجام داده بود. شاو یادآور شد که شرکت دی. ای. شاو در

-
1. Cleveland
 2. Ohio
 3. WordsWorth
 4. Cambridge
 5. Massachusetts
 6. 10 Isaac Asimov's Cyberdreams
 7. Future Fantasy bookstore
 8. Palo Alto
 9. California.
 10. Central Park

حال رشد سریعی بود و پیزوس در همان زمان یک شغل عالی داشت. او به پیزوس گفت که این شرکت ممکن است با ایده جدید او وارد رقابت شود. هر دوی آن‌ها توافق کردند که پیزوس چند روزی را به فکر کردن در مورد این ریسک بپردازد.

در آن زمان پیزوس به تازگی ازدواج کرده بود، در یک آپارتمان راحت در محله آپروست ساید^۱ زندگی می‌کرد و شغلی با درآمد بالا داشت. با اینکه مکنزی گفته بود که در راه‌اندازی کسب‌وکارش از او حمایت خواهد کرد، این تصمیم ساده نبود. بعدها پیزوس روند فکری خود را با بیان نامعمول و ازمدافتهای توصیف کرد. او گفت که ایده‌ای به فکرش رسید که نام آن را «چارچوب فکری به حداقل رساندن حسرت‌ها» گذاشت تا بتواند برای برداشتن قدم بعدی در این نقطه مهم زندگی کاری خود، تصمیم بگیرد.

پیزوس چند سال بعد گفت: «زمانی که شما در کشاکش زندگی هستید، ممکن است توسط موضوعات کوچک سردرگم شوید. می‌دانستم که اگر هشتادساله شوم، هرگز به‌طور مثال، به این فکر نمی‌کنم که چرا من سال ۱۹۹۴، آن‌هم وسط سال و در بدترین زمان ممکن، از یاداش سالانه خود در وال استریت گذشتم. چنین فکری امری نیست که شما واقعاً در سن هشتادسالگی در موردش نگران شوید. درعین حال می‌دانستم که ممکن است از سهیم نبودن در آنچه اینترنت می‌نامند، که فکر می‌کردم به یک رویداد انقلابی تبدیل خواهد شد، واقعاً پشیمان شوم. زمانی که بدین صورت به قضیه نگاه کردم... تصمیم‌گیری فوق‌العاده برایم آسان شد.»^[۱۰]

والدین پیزوس، مایک و جکی، نزدیک به سه سال بود که در شهر بوگوتا^۲ در کشور کلمبیا، زندگی می‌کردند. در آنجا مایک به عنوان مهندس نفت برای شرکتی به نام /کسان^۳ کار می‌کرد و در همین دوران بود که آن‌ها یک تماس تلفنی دریافت کردند. «منظورت چیست که می‌خواهی از طریق اینترنت کتاب بفروشی؟» بنابر گفته مایک پیزوس، این اولین واکنش آن‌ها به ایده جف پیزوس بود. والدین پیزوس از خدمات اینترنتی آغازین پرادجی^۴ برای مکاتبه با اعضای خانواده و ترتیب دادن مهمانی نامزدی جف و مکنزی استفاده کرده بودند، بنابراین غریبه بودن آن‌ها با فناوری نبود که باعث ناراحتی‌شان شد. به بیان دقیق‌تر، مشکل این بود که آن‌ها می‌دیدند که پسر موفقشان در حال ترک شغلی با درآمد بالا در وال استریت بود تا بتواند ایده‌ای را دنبال کند که به نظر دیوانگی محض می‌آمد. جکی

-
1. Upper West Side
 2. Bogotá,
 3. Exxon
 4. Prodigy

پیزوس به پسرش پیشنهاد کرد که در شب یا آخر هفته‌ها بر شرکتش کار کند. پیزوس در جواب به او گفت: «نه، همه چیز به سرعت در حال تغییر است. من باید به سرعت پیشرفت کنم.»

بنابراین، جف پیزوس شروع به برنامه‌ریزی برای مسیروش کرد. او برای تماشای قسمت آخر سریال *پیش‌تازان فضا: نسل بعدی*^۱، یک مهمانی در آپارتمان خود واقع در محله آپر وست سایید ترتیب داد. او سپس برای ملاقات دو تن از برنامه‌نویسان باتجربه که توسط پیتر لاونتول^۲، اولین کارمند دیوید شاو، به او معرفی شده بودند با هواپیما به سانتا کروز^۳ در ایالت کالیفرنیا سفر کرد. پیزوس طی صرف پنکیک‌های بلوبری در کافه‌ای به نام *آلد سش میل*^۴ واقع در سانتا کروز، موفق شد یکی از آن‌ها به نام *شیل گفن*^۵ را مجذوب کند که فردی باتجربه در کسب‌وکار نوپا بود. گفن می‌گوید: «تحولات اینترنت پیزوس را هم مثل من دستخوش هیجان زیادی کرده بود و او از این هیجان ملتهب شده بود». آن‌ها باهم در سانتا کروز به فضاهای اداری نگاهی انداختند، اما پیزوس بعداً از یک تصمیم دیوان عالی در سال ۱۹۹۲ مطلع شد که حکم سابق را حفظ کرده بود و طبق آن تجار در ایالاتی که عملیات فیزیکی نداشتند مجبور به وصول مالیات فروش از مشتری‌ها نبودند. در نتیجه، کسب‌وکارهایی که از طریق پُست کار می‌کردند معمولاً از مستقر شدن در ایالات پرجمعیت مانند کالیفرنیا و نیویورک اجتناب می‌کردند، بنابراین پیزوس نیز همین کار را کرد.

پیزوس با بازگشتش به نیویورک به همکارانش خبر داد که در حال ترک شرکت دی. ای. شاو است. پیزوس و جف هولدن، یک تازه فارغ‌التحصیل از دانشگاه *ایلینوی در اربانا-شمپین*^۶ که به عنوان یک مهندس در پروژه بازار سوم برای پیزوس کار کرده بود، شبی برای خوردن نوشیدنی به بیرون رفتند. این دو باهم دوستانی صمیمی بودند. هولدن اهل *روچستر هیلز*^۷ در ایالت *میشیگان*^۸ بود و در نوجوانی، تحت عنوان *هکری* با نام مستعار *نووا*^۹، در شکستن قفل حق تکثیر نرم‌افزار مهارت پیدا کرده بود. وی بسیار علاقه‌مند به ورزش اسکیت بود و خیلی سریع صحبت می‌کرد؛ به طوری که پیزوس دوست داشت تا به

-
1. Star Trek: The Next Generation
 2. Peter Laventhol
 3. Santa Cruz
 4. Old Sash Mill Café
 5. Shel Kaphan
 6. University of Illinois at Urbana-Champaign
 7. Rochester Hills
 8. Michigan
 9. nom de guerre the Nova

شوخی بگویند که هولدن «به من یاد داد که سریع تر گوش کنم.»

حالا آن‌ها در مقابل هم، در یک کبابی به نام *ویرژیل*^۱ واقع در خیابان چهل و چهارم نشسته بودند. پیزوس تصمیم گرفته بود تا شرکتش را موقتاً *کدبر*^۲ بنامد. اما خیلی درباره این نام مطمئن نبود. هولدن هر دو طرف یک برگه از دفتر را از اسم‌های جایگزین پر کرد. اسمی که پیزوس در این فهرست بیشتر از همه پسندید، *میک ایت سو دات کام*^۳ بود، زیرا او را به یاد دستور همیشگی کاپیتان پیکارد در پیشتازان فضا می‌انداخت.

هنگامی که آن‌ها در حال نوشیدن بودند، هولدن به پیزوس گفت که می‌خواهد به همراه او شرکت دسکو را ترک کند. اما پیزوس در این مورد نگران بود؛ در قرارداد او با دی. ای. شاو قید شده بود که اگر او شرکت را ترک کند، حق ندارد حداقل به مدت دو سال کارمندان دسکو را استخدام کند. دیوید شاو کسی نبود که پیزوس بخواهد برخلاف میلش عمل کند. پیزوس به هولدن گفت: «تو به‌تازگی از مدرسه خارج شده‌ای و بدهکار هستی. بنابراین انجام دادن این کار خطرناک است. همین‌جا بمان. کمی دارایی جمع کن و من نیز با تو در تماس خواهم بود.»

کمی بعد در همان ماه، پیزوس و مکنزی وسایل خانه‌شان را جمع کردند و به کارگران باریبری گفتند تا وسایلشان را به سمت آن طرف کشور ببرند، آن‌ها گفتند که روز بعد در جاده با آن‌ها تماس می‌گیرند و مقصد مشخصی را به آن‌ها می‌گویند. ابتدا جف و مکنزی با هواپیما به شهر فورت وُرت^۴ در *تگزاس*^۵ سفر کردند و از پدر پیزوس یک خودروی *شورلت* بلیزر مدل ۱۹۸۸ قرض گرفتند. آن‌ها سپس به سمت شمال غرب به راه افتادند، درحالی‌که پیزوس در صندلی سمت مسافر نشسته بود و برآورد بازده سرمایه‌گذاری را در یک صفحه گسترده *اکسل*^۶ می‌نوشت (اعدادی که بعداً ثابت شد کاملاً نادرست بودند). آن‌ها سعی کردند تا در یک مسافرخانه به نام متل ۶، در شهر شامروک در *تگزاس* جایی رزرو کنند اما ظرفیت پر شده بود، بنابراین به مسافرخانه‌ای در جاده به نام *زمبلیر*، قناعت کردند.^[۷] زمانی‌که مکنزی اتاق را دید، از درآوردن کفش‌هایش در آن شب خودداری کرد. روز بعد، آن‌ها در کنار دره گزند گنپن^۷ توقف کردند و طلوع خورشید را تماشا کردند. پیزوس سی‌ساله

-
1. Virgil's
 2. Cadabra Inc
 3. MakeltSo.com
 4. Fort Worth
 5. Texas
 6. Excel spreadsheet
 7. Grand Canyon

و مکنزی بیست و چهارساله بود و آن‌ها باهم در حال رقم زدن یک داستان شروع کارآفرینی بودند که در تصور مشترک میلیون‌ها کاربر اینترنت و بنیان‌گذاران امیدوار شرکت‌های نوپا نقش می‌بست.

بیشتر از یک سال گذشت تا جف هولدن دوباره خبری از دوستش شنید. پیروزس در سیاتل مستقر شده بود و از طریق نامه‌الکترونیکی، آدرس^۱ یک وبسایت را برای هولدن ارسال کرد. این وبسایت حالا وبسایت آمازون نام داشت. این وبسایت مبتدی بود، بیشتر از متن تشکیل شده بود و نسبتاً جذاب نبود. هولدن تعدادی کتاب از این سایت خرید و چند بازخورد پیشنهاد داد. سپس یک سال دیگر گذشت و بالاخره چند ماه بعد از اینکه قرارداد «نداشتن حق جذب کارمندان» پیروزس با دیوید شاو به سر رسید، تلفن هولدن زنگ خورد. پیروزس پشت خط بود. او به هولدن گفت: «حالا وقتشه. این کار نتیجه می‌ده.»

فصل ۲

حکایت پیزوس

ارسال شده توسط سیستم تابلوی اعلانات یوزیت^۱، ۲۱ اوت سال ۱۹۹۴:

یک شرکت نوپا دارای سرمایه مناسب، به دنبال توسعه دهندگان فوق العاده با استعداد زبان سی^۲، سی پلاس پلاس^۳ و یونیکس^۴ جهت کمک به پیشگامی یک تجارت در اینترنت است. شما باید تجربه طراحی و ساخت سیستم‌های بزرگ و پیچیده (اما قابل نگهداری) را داشته باشید و باید قادر باشید این کار را در حدود یک‌سوم زمانی انجام دهید که اکثر افراد دارای سررشته معتقد به امکان انجامش در آن زمان هستند. شما باید مدرک کارشناسی، کارشناسی ارشد یا دکترا در علوم رایانه یا معادل آن را داشته باشید. مهارت‌های ارتباطی سطح بالا ضروری می‌باشند. آشنایی با سرویس‌دهنده‌های وب و زبان *اچ‌تی‌ام‌ال*^۵ مزیت محسوب می‌شود اما الزامی نیست.

انتظار همکاران با استعداد، با انگیزه، پرشور و جالب را داشته باشید. باید مایل باشید به سیاتل نقل مکان کنید (ما در پوشش هزینه‌های باربری کمک خواهیم کرد).

حقوق و مزایای شما شامل مالکیت سهامی ارزشمند خواهد بود.

رزومه و نامه معرفی خود را برای جف پیزوس به آدرس پست ایالات متحده آمریکا، واشنگتن، پلویو، خیابان بیست‌وهشتم، ۱۰۷۰۴ شمال شرقی، شرکت کدبرا، کد پستی ۹۸۰۰۴ ارسال کنید.

ما یک کارفرما با فرصت‌های برابر هستیم.

-
1. Usenet
 2. C
 3. C++
 4. Unix
 5. HTML

«ساختن آینده از پیش‌بینی کردن آن آسان‌تر است.»

«آلن‌کی»

آن‌ها در ابتدا می‌دانستند که به نام بهتری نیاز دارند. کنایه‌های جادویی اسم کدبرا (به معنی اجی مجی لاترجی) بسیار مبهم بودند، درست همان‌طور که تاد تاربرت^۱، اولین وکیل پیزوس، بعداً اینکه آن‌ها این نام را در ماه ژوئیه سال ۱۹۹۴ در ایالت واشنگتن ثبت کردند به این موضوع اشاره کرد و مردم پشت تلفن آن را به اشتباه کدور^۲ (به معنی جسد) می‌شنیدند. بنابراین اواخر آن تابستان، پیزوس و مکنزی پس از اجاره یک خانه ویلایی سه‌خوابه در پلویو، شهری حومه‌ای در شرق سیاتل، شروع به چاره‌اندیشی کردند. اسناد موجود در اینترنت نشان می‌دهد که آن‌ها در آن زمان دامنه‌های وب‌سایت/ویک^۳، پرووز^۴ و بوک‌مال^۵ را ثبت کردند. پیزوس همچنین برای مدت کوتاهی دامنه آرد^۶ را از یک کلمه هلندی مورد بررسی قرار داد، تا بدین صورت در صدر اکثر فهرست‌های وب‌سایت‌هایی باشد که در آن زمان بر اساس حروف الفبا مرتب می‌شدند.

پیزوس و همسرش شیفته دامنه ممکن دیگری به نام رلنتلس^۷ (هم به معنی سرسخت و هم به معنی بی‌رحم) شدند. دوستانشان معتقد بودند که این نام کمی خبیث به نظر می‌رسید. اما به هر صورت پیزوس به این دامنه علاقه‌مند شده بود. او در سپتامبر سال ۱۹۹۴ این دامنه را ثبت کرد و آن را نگه داشت. اگر امروز در مرورگر وب آدرس رلنتلس را تایپ کنید به سمت وب‌سایت آمازون هدایت می‌شوید.

پیزوس تصمیم گرفت که شرکتش را در شهر سیاتل راه‌اندازی کند زیرا این شهر به عنوان کانون فناوری مشهور بود و ایالت واشنگتن (در مقایسه با کالیفرنیا، نیویورک و تگزاس) جمعیت نسبتاً کمی داشت و به این معنا بود که آمازون مجبور بود تنها از درصد کمی از مشتریان، مالیات فروش ایالتی دریافت کند. درحالی‌که این ناحیه هنوز یک منطقه شهری دورافتاده بود که بیشتر به خاطر موسیقی راگش معروف بود تا جامعه کسب‌وکارش، اما مایکروسافت در حوالی شهر ردموند (واقع در ایالت واشنگتن) روی غلتک افتاده بود

-
1. Todd Tarbert
 2. Cadaver
 3. Awake.com
 4. Browse.com
 5. Bookmall.com
 6. Aard.com
 7. Relentless.com