

# داسـتان سوم



جف بـزوس  
بنیان‌گذار شرکت آمازون

**جف بزوس**<sup>۱</sup> از بهترین و موفق‌ترین مدیران دنیاست. جف در ۱۲ ژانویه ۱۹۶۴ در نیومکزیکوی آمریکا به دنیا آمد. او تحصیلاتش را در زمینه علوم کامپیوتر و مهندسی برق در دانشگاه پرینستون به پایان رساند. جف بزوس، که بنیان‌گذار Amazon.com است، تا پیش از تأسیس شرکت آمازون در سال ۱۹۹۴، کارمند ساده بانک بود؛ از کارمندی بانک تا بنیان‌گذاری آمازون، از استخدام ۱۰ کارمند تا ۸ هزار نفر در کمی بیش‌تر از ۵ سال، میلیاردها دلار درآمد و تبدیل شدن به یکی از شناخته‌شده‌ترین کسب‌وکارهای آمریکا. بزوس از آن دست مدیرانی است که به تشریفات و حضور کاملاً رسمی در محل کار اعتقادی ندارد. محل کار او، فقط شامل یک میز ساده چوبی می‌شود، در دفتری با ۸۰۰ کارمند، که هفته‌ای ۶۰ ساعت از زمانش را در آنجا می‌گذراند؛ همچنین بزوس مدیر شرکت بلو اوريجين<sup>۲</sup> است. بلو اوريجين در زمینه فعالیت‌های فضایی کار می‌کند و هدفش فرستادن انسان‌ها به کره ماه است. همین تلاش‌ها و اقدام‌هاست که این فرد را در فهرست‌های گوناگون مانند فهرست مجله معتبر فوربس<sup>۳</sup> در صدر رهبران خلاق دنیا قرار می‌دهد. وی با به‌کارگیری ایده‌های خلاقانه توانسته ایده‌ها را به مرحله اجرا و عمل برساند. در واقع سعی کرده با بهره‌گیری شایسته از منابع، ظرفیت‌ها را در راستای عملی کردن ایده‌های خلاقانه و نو به کار گیرد. ایده‌هایی که بسیار جسورانه و خلاقانه‌اند.

### داستان تأسیس شرکت

شرکت آمازون یک شرکت تجارت الکترونیکی و پردازش ابری است که جف بزوس در تاریخ ۵ جولای سال ۱۹۹۴، در شهر سیاتل ایالت واشنگتن بنیان‌گذاری کرد. شرکت آمازون بزرگ‌ترین شرکت خرده‌فروشی مبتنی بر اینترنت در سراسر جهان است. این شرکت فعالیت خود را در قالب فروشگاه آنلاین کتاب آغاز کرد و مدتی بعد به فروش محصولات متنوعی مانند سی‌دی، دی‌وی‌دی، نرم‌افزار، کتاب‌های

-----  
1. Jeff Bezos

2. Blue Origin

3. Forbes

الکترونیکی، مبلمان، غذا و اسباب بازی پرداخت. این شرکت روزبه‌روز محصولات بیشتری را در سایتش عرضه کرده است تا به امروزه که شما هرآنچه را نیاز داشته باشید می‌توانید از آن خریداری کنید.

جف بزوس، پیش از بنیان‌گذاری آمازون، در سمت نایب‌رئیس شرکت D. E. Shaw & Co فعالیت می‌کرد. در سال ۱۹۹۴، شغل خود را، با وجود نصیحت‌های رئیس شرکت و پدر و مادرش، ترک کرد و به سیاتل رفت تا روی پروژه کسب‌وکار خود کار کند. به عقیده او، تلاش کردن برای راه‌اندازی یک استارت‌آپ و شکست خوردن در آن بسیار بهتر از این است که انسان هیچ کاری انجام ندهد و چند وقت بعد پشیمان شود.

جف بزوس به دنبال نامی مناسب برای شرکتش بود که با حرف A آغاز شود. به همین دلیل در فرهنگ لغت به جست‌وجو پرداخت و تحت تأثیر نام «آمازون» قرار گرفت؛ زیرا از جنگل‌های آمازون به‌عنوان مکانی عجیب و غریب و متفاوت نام برده شده بود و این دقیقاً همان توصیفی بود که جف بزوس از آینده کسب‌وکار خود داشت. رود آمازون بزرگ‌ترین رود جهان است و او نیز تصمیم داشت کسب‌وکارش را به بزرگ‌ترین فروشگاه دنیا تبدیل کند! او در یکی از مصاحبه‌هایش گفته است: «هیچ چیزی در مدل کسب‌وکار ما وجود ندارد که نتوان آن را کپی کرد. همان‌طور که صدها رستوران بعد از مک‌دونالد و با کپی کردن ایده آن راه‌اندازی شد؛ اما این شرکت همچنان درآمدی میلیون‌دلاری دارد.» نام یک برند یکی از مهم‌ترین عوامل در ماندگاری آن برند است و اهمیت این موضوع در دنیای آنلاین بسیار بیشتر از دنیای واقعی است؛ بنابراین نام سایت به Amazon.com تغییر پیدا کرد و در سال ۱۹۹۵ و با این نام، فعالیت آنلاین خود را آغاز نمود. لوگوی معروف این برند در تاریخ ۱۹ ژوئن سال ۲۰۰۰ طراحی شد. اگر به این لوگو دقت کنید متوجه خواهید شد که فلشی به‌صورت لب‌خند، از حرف A به حرف Z کشیده شده است. حروف الفبای انگلیسی از A آغاز شده، به Z ختم می‌شوند؛ بنابراین منظور از طراحی چنین لوگویی این است: هرآنچه را بخواهید می‌توانید در این سایت پیدا کنید! منحنی این لوگو نیز نشان‌دهنده لب‌خند حاکی از رضایت مشتری‌های این برند است.

جف بزوس بعد از خواندن مقاله‌ای درباره آینده اینترنت، به تهیه فهرستی از ۲۰

محصولی پرداخت که می‌توانستند جایگاه خوبی در بازار آنلاین داشته باشند. او این فهرست را محدود کرد و ۵ محصول نهایی یعنی دیسک‌های فشرده، سخت‌افزار، نرم‌افزار، ویدئو و کتاب را انتخاب کرد. او کتاب را به فهرست محصولات خود اضافه کرد، زیرا احساس می‌کرد که تقاضای زیادی برای ادبیات و کتاب در بازار جهانی، همراه با قیمتی کمتر وجود دارد. شرکت آمازون در گاراژی در خانه جف بزوس و با تعداد کمی کارمند در واشنگتن بنیان‌گذاری شد. در این حین، او به توسعه نرم‌افزار پرداخت. این شرکت بعد از مدتی به خانه‌ای دواتاقه منتقل شد. اعضای شرکت آمازون ابتدا از ۳۰۰ دوست برای شرکت در تست بتا دعوت کردند و پس از آن، این سایت بالاخره در سال ۱۹۹۵ آغاز به کار کرد. در روزهای اول کار، در دفتر شرکت زنگی نصب شده بود که با هر بار خرید مشتری به صدا درمی‌آمد و همه دور هم جمع می‌شدند تا ببینند آیا مشتری را می‌شناسند یا خیر. بعد از گذشت چند هفته، تعداد خریدها به اندازه‌ای بالا رفت که آن‌ها مجبور شدند زنگ را از کار بیندازند!

### خریدهای شرکت آمازون و جف بزوس

سایت الکسا در سال ۱۹۹۶ در قالب شرکتی مستقل شروع به فعالیت کرد. این وب‌سایت اطلاعات مرتبط به ترافیک هر سایت را تحلیل می‌کند و رتبه جهانی آن سایت را در میان ۳۰ میلیون سایت موجود در دنیای اینترنت محاسبه می‌کند. الکسا ماهانه حدود ۵/۶ میلیون بازدیدکننده دارد و در سال ۱۹۹۹ بود که شرکت آمازون آن را خریداری کرد. بر اساس گزارش‌های اعلام‌شده، این سایت به‌تنهایی حدود ۳۳۰ میلیون دلار برای آمازون درآمد داشته است.

جف بزوس، در دوران تحصیلش در مدرسه، به معلمانش گفته بود که آینده بشریت در این سیاره وجود ندارد. او از بچگی دوست داشت کارآفرین فضایی شود! این علاقه در جف کاهش پیدا نکرد و سرانجام او در سال ۲۰۰۷، سرمایه‌گذاری‌اش را در شرکت هوافضایی مستقر در سیاتل به نام بلو اوریجین اعلام کرد. این شرکت پس از راه‌اندازی موشکی با امکان استفاده مجدد، به اولین شرکت تبلیغاتی موفق در این زمینه تبدیل شد و نامش در تاریخ ثبت شد.

جف بزوس در ۵ آگوست سال ۲۰۱۳ با خریدن روزنامه واشنگتن پست و تمام

نشریات متعلق به آن، به قیمت ۲۵۰ میلیون دلار، در صدر اخبار سراسر دنیا قرار گرفت. بعد از این موضوع، این روزنامه به سرعت پیشرفت کرد و رشدی ۳ برابری در فروش تعداد نسخه‌هایش داشت!

## کتاب‌خوان‌های کیندل

شرکت آمازون در سال ۲۰۰۷، کتاب‌خوان الکترونیکی‌اش را با نام کیندل<sup>۱</sup> به بازار عرضه کرد. این کتاب‌خوان به کاربران اجازه می‌دهد که کتاب‌های مورد علاقه‌شان را بخزند، دانلود کنند و با کمک این وسیله بخوانند. جف بزوس در سال ۲۰۱۱، با عرضه تبلت‌هایی به نام کیندل فایر<sup>۲</sup> شرکت آمازون را وارد بازار تبلت کرد. و در سپتامبر همان سال، کیندل فایرهای HD را به بازار عرضه نمود.

## رشد و توسعه فعالیت شرکت

این شرکت فعالیت خود را در قالب یک کتاب‌فروشی آنلاین و با دسترسی به عمده‌فروشی کتاب انگرام<sup>۳</sup> آغاز کرد. شرکت آمازون در دو ماه اولیه کسب و کارش به ۵۰ ایالت و بیش از ۴۵ کشور آمریکا کتاب فروخت و درآمدش به ۲۰ هزار دلار در هفته رسید! این میزان بسیار بیشتر از مقداری بود که تیم استارت‌آپ بزوس پیش‌بینی می‌کرد! یک کتاب‌فروشی بزرگ در دنیای واقعی می‌تواند به ۲۰۰ هزار عنوان کتاب را در فروشگاه خود داشته باشد. اما انبار یک کتاب‌فروشی آنلاین به صورت مجازی است؛ بنابراین می‌تواند منبع نامحدودی از کتاب‌ها باشد!

جف بزوس فعالیت‌های آمازون را با عرضه اجناس گوناگونی مانند سی‌دی و ویدئو در سال ۱۹۹۸ متنوع‌تر کرد. او فروش لباس، وسایل الکترونیکی و اسباب‌بازی را نیز به سایت خود افزود و با استقبال خوبی روبه‌رو شد.

طرح اولیه راه‌اندازی کسب و کار آمازون غیرمعمول بود. به همین دلیل، کسی انتظار نداشت که در ۴ یا ۵ سال اول راه‌اندازی به سوددهی برسد. این روند آهسته سوددهی منجر به نارضایتی سهام‌داران شرکت شد. آن‌ها اطمینان نداشتند که بقای این شرکت در درازمدت ادامه‌دار باشد. با آغاز قرن ۲۱ و ترکیدن حساب بازار سهام‌های

1. Kindle

2. Kindle Fire

3. Ngram

اینترنتی، بسیاری از شرکت‌های فعال در این زمینه با شکست مواجه شدند؛ اما شرکت آمازون از این بحران نجات پیدا کرد و نقشش در بازار آنلاین پرنرنگ‌تر از گذشته شد. مجلهٔ تایم در سال ۱۹۹۹، جف بزوس را به‌عنوان مرد سال انتخاب کرد و این شرکت را عامل موفقیت و محبوبیت خرید آنلاین دانست.

در سال ۱۹۹۷، شرکت Branes & Noble از آمازون شکایت کرد. آن‌ها ادعا می‌کردند که آمازون بزرگ‌ترین کتاب‌فروشی دنیا نیست، بلکه بزرگ‌ترین دلال کتاب است. بعد از مدتی، این شکایت در خارج از محیط دادگاه حل شد. شرکت Walmart نیز در تاریخ ۱۶ اکتبر ۱۹۹۸ از آمازون شکایت کرد. آن‌ها ادعا کرده بودند که شرکت آمازون با استخدام کردن مدیران سابق این شرکت از رازهای تجارت آن‌ها استفاده کرده است. اگرچه این شکایت نیز در خارج از محیط دادگاه حل شد، باعث شد شرکت آمازون تغییراتی را در محدودیت‌های داخلی و انتقال مدیران شرکت Walmart انجام دهد.

جف بزوس در سال ۲۰۱۳ و با معرفی راه جدیدی به نام Amazon Prime Air برای تحویل بسته‌های آمازون بار دیگر در صدر اخبار قرار گرفت. در این روش برای تحویل بسته‌ها از ربات‌های کنترل از راه دور استفاده می‌شود و بسته‌ها باید در عرض ۳۰ دقیقه به مشتری تحویل داده شوند. این ماشین‌ها قادرند بسته‌هایی تا وزن ۵ پوند (حدود ۲/۲ کیلوگرم) را تا ۱۰ مایل (حدود ۱۶ کیلومتر) با خود حمل کنند. به عقیدهٔ بزوس، طی ۴ تا ۵ سال آینده می‌توان این ایده را کاملاً عملی کرد.

در تاریخ ۱۱ اکتبر سال ۲۰۱۶، این شرکت اعلام کرد که قصد دارد فروشگاه‌های رفاهی و مکان‌های کوچکی برای تهیهٔ غذا راه‌اندازی کند. در دسامبر ۲۰۱۶، فروشگاه Amazon Go برای کارمندان آمازون در سیاتل افتتاح شد. این فروشگاه حسگرهای زیادی دارد و به‌محض خارج شدن کارمند از فروشگاه، هزینهٔ خرید را از حساب کاربری او کم می‌کند؛ بنابراین نیازی به ایستادن در صف صندوق نیست. این فروشگاه از اوایل سال ۲۰۱۷ مورد استفادهٔ عموم قرار گرفت.

در سپتامبر ۲۰۱۷، آمازون از برنامهٔ ساخت دومین ساختمان اصلی شرکت خود رونمایی کرد. نام این پروژه HQ2 است؛ ساختمانی شیشه‌ای و مارییچ که در بعضی از قسمت‌های آن فضای سبز وجود دارد و از این بابت تا حدودی باغ‌های معلق

بابل را در ذهن بیننده تداعی می‌کند. آمازون اعلام کرده پس از ساخته شدن این مرکز ۲۵ هزار فرصت شغلی فراهم خواهد شد. در تاریخ ۲ فوریه ۲۰۲۱، آمازون اعلام کرد که جف بزوس از مدیرعاملی کناره‌گیری می‌کند و اندی جاسی<sup>۱</sup> مدیرعامل و جانشین وی خواهد بود. تا پیش از این زمان، جاسی مدیر سرویس‌های وب آمازون بود. در حال حاضر، جف بزوس مدیر اجرایی و اندی جاسی مدیرعامل آمازون کام است. ثروت خالص بزوس در پایان سال ۲۰۲۱ حدود ۲۰۰ میلیارد دلار بوده است. درآمد شرکت آمازون با تعداد بیش از یک میلیون و ۳۰۰ هزار کارمند، به حدود ۳۸۷ میلیارد دلار رسیده است. البته ارزش شرکت آمازون به بیش از ۲ تریلیون دلار رسیده و بزوس را به ثروتمندترین فرد دنیا تبدیل کرده است.

## درس آموخته‌هایی از زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار جف بزوس



سبک رهبری جف بزوس چه ویژگی‌هایی داشته که او را به اوج موفقیت رسانده و نام او را در زمره بزرگان دنیای مدیریت و رهبری صاحب سبک و ممتاز در سطح جهانی قرار داده است؟ در ادامه به پنج مورد از مهم‌ترین خصوصیات متمایزکننده و الهام‌بخش رهبری جف بزوس اشاره خواهد شد.

- جف بزوس از آن دسته مدیرانی است که مشتری را در صدر قرار می‌دهد. در واقع، مشتریان اولویت نخست بزوس در رهبری و مدیریت هستند؛ برای نمونه، در شرکت آمازون روندی موسوم به «اقدام‌های روبه‌عقب» وجود دارد. در این روش، از همان نقطه آغازین فعالیت‌های شرکت، تمرکز زیادی روی توجه به نیازهای مشتریان وجود دارد؛ یعنی، با رمزگشایی از خواسته‌های مشتریان، گام‌هایی به سمت تولید و خدمت‌رسانی برداشته می‌شود.

1. Andy Jassy

• جف بزوس در شکل و شیوه بیان اهداف و ترسیم چشم اندازهایش با رهبران دیگر متفاوت است. بزوس در این زمینه درون‌گرایانه‌تر عمل می‌کند. این تفاوت در رویکرد ناشی از تفاوت ویژگی‌های شخصیتی وی است. بزوس درون‌گراست و به دنبال حل مشکلات فعلی مشتریان است. تنها چیزی که باعث می‌شود او از رقبای خود پیشی بگیرد، سرعت عمل بیشتر است.

• تأکید بزوس به برداشتن گام‌های تدریجی است؛ برای مثال، بزوس کار خود را با فروش کتاب به صورت آنلاین آغاز کرد. سپس به سمت خرده‌فروشی آنلاین پیش رفت و به تدریج، خدمات وب‌آمازون، تولید محصولات و ابزارهای الکترونیکی (الکسا، کیندل) و خدمات سرگرمی (موسیقی و ویدئوی آمازون) را به خدمات و محصولات خود افزود.

• جف بزوس اعضای تیم خود را به چالش می‌کشد؛ برای مثال، در تیم اجرایی شرکت آمازون، هر رهبر ۱۰ هدف مهم دارد که برای تحقق آن‌ها متعهد می‌شود و تلاش می‌کند.

• جف بزوس در جلساتی که با نیروهایش دارد، آخرین نفری است که شروع به صحبت می‌کند. در واقع، او به همه اجازه می‌دهد ایده‌هایشان را بدون اینکه تحت تأثیر ایده‌ها و نظرات وی قرار بگیرند، به‌طور آزادانه مطرح کنند؛ حتی اگر بزوس با نظر کسی مخالف باشد، باز هم آن شخص اجازه دارد نظرش را بیان کند.

• به عقیده بزوس، ریسک‌پذیری و آزمودن ایده‌های کارکنان باعث می‌شود که اشخاص روی ایده‌هایشان کار کنند و آن‌ها را به حدی مقبول برسانند. بزوس می‌گوید: «تاکنون از ایده‌هایی که در ابتدا "نه" گرفته‌اند و سپس با کار و پژوهش به حد ایده‌آل رسیده‌اند، میلیاردها دلار درآمد کسب کرده‌ایم!»

### • ترسیم تصویری بزرگ از شرکت بسیار مهم است

جف بزوس، در نخستین نامه‌اش به سهام‌داران آمازون، در سال ۱۹۹۹، چنین نوشته است: «من هیچ‌گاه نتایج و سودآوری سه‌ماهه و حتی سالانه شرکت را به تصویرسازی بلندمدت آن مقدم نخواهم دانست. تصویری که می‌خواهم از آمازون در ذهن جهانیان ترسیم کنم تصویر مشتری‌محورترین شرکت دنیاست؛ جایی که مشتریان از هر جای دنیا و در هر زمانی می‌توانند وارد آن شوند و هرآنچه می‌خواهند به صورت آنلاین خریداری کنند.»



### • پیامتان را به ساده‌ترین شکل ممکن بیان کنید

به عقیده بزوس، بهترین و ارزشمندترین ایده‌ها و پیام‌ها اگر به شکلی پیچیده و مبهم بیان شوند، خاصیت خود را از دست می‌دهند و کسی به آن‌ها توجهی نخواهد کرد. او بر این نکته تأکید فراوان دارد که در زمان پیام‌رسانی، باید خود را جای گیرنده پیام و مخاطب هدف فرض کرد و از دیدگاه او به پیام ارسالی نگاه کرد.

### • بازارهای هدفتان را به خوبی بشناسید

جف بزوس در زمینه بازاریابی و بازاریابی به اصلی ساده، اما بسیار کاربردی باور دارد: اگر شما محصولی فوق‌العاده داشته باشید اما بازاری برای آن وجود نداشته باشد، کسب وکارتان هیچ‌گاه رونق نخواهد گرفت. اما اگر محصولی متوسط داشته باشید که بازاری بزرگ و خوب برایش وجود داشته باشد، آنگاه خود بازار باعث ارتقای محصولتان خواهد شد. در بسیاری از موارد، این شرکت‌ها آمازون بود که موجب ایجاد و توسعه بازارهای جدیدی در دنیا شد؛ همچنین به یاد داشته باشید شرکت آمازون در دوره‌ای وارد بازار فروش الکترونیکی کتاب شد که به‌طور کلی چنین بازاری اصلاً وجود خارجی نداشت!

### • هیچ‌گاه نباید هیچ فرصتی را برای پیشرفت از دست داد

جف بزوس عقیده‌ای همانند سایر بزرگان دنیای کسب وکار دارد. به عقیده او، فعالیت در دنیای کسب وکار مانند دوچرخه‌سواری است که اگر شرکتی برای لحظه‌ای از رکاب زدن و حرکت به جلو غافل شود، به‌طور حتم به زمین خواهد خورد. این همان نکته‌ای است که بزوس از ابتدای کارش در آمازون به خاطر سپرد. به همین دلیل است که نمی‌توان شرکت آمازون امسال را با شرکت آمازون سال قبل همسان دانست و هر ماه و هر سال باید در انتظار نوآوری و ابتکاری جدید در آمازون بود.

### • فقط به حرف‌های مشتریان خود گوش ندهید، آن‌ها را درک کنید

هرساله، جف بزوس، در قالب بخشی از جلسه‌ای آموزشی، از هزاران مدیر آمازون می‌خواهد که همراه با او در جلسه آموزشی دو روزه مرکز پاسخ‌گویی تلفن شرکت کنند. درس اصلی این است که مدیران شرکت طرز تفکر خود را درباره فلسفه

شرکت حفظ کنند و این فلسفه چیزی جز «گوش دادن و مهم‌تر از آن، درک مشتری» نیست. اولین قدم برای هر کارمند باید درک مشتریان و نیازهای آن‌ها باشد تا موفقیت بهتر سازمان را در پی داشته باشد.

#### • برای رهبر شدن در بازار، ریسک کنید

جف بزوس در یکی از اولین نامه‌های خود در سال ۱۹۹۷ نوشت: «اگر از ۱۰۰ بار امتحان تنها ۱۰٪ احتمال بُرد وجود دارد، باید این ریسک را پذیرفت. شکست و ابداع دو قلوهای جدایی‌ناپذیرند. برای اختراع و ابداع، شما مجبورید که آزمایش انجام دهید و اگر پیش از آن نتیجه کار را می‌دانید، این دیگر آزمایش نیست!» تصمیمات اقتصادی و سرمایه‌گذاری جسورانه و پُرسیک داشته باشید. حتی اگر به نتیجه نرسند، برای آینده چیزهای جدیدی خواهید آموخت.

#### • طوری با کارکنان رفتار کنید که در قبال مجموعه، حس مالکیت داشته باشند

جف بزوس در اولین نامه سالانه آموزون به این موضوع اشاره کرد. او ۶۱۴ کارمند داشت. یکی از مؤلفه‌های اصلی روش او، استفاده از گزینه‌های سهام برای استخدام است. او می‌گوید: «موفقیت ما تا حد زیادی تحت تأثیر توانایی مان در جذب و نگهداری کارکنان بانگیزه است. هرکدام از آن‌ها باید فکر کنند که خودشان مالک شرکت هستند.» در این راستا، با عناوین گوناگونی همچون سهام، کارکنان را در کسب موفقیت‌های گوناگون شرکت سهیم کنید.

#### • ایجاد فرهنگ متناسب با شرکت خودتان

فرهنگ سازمانی آموزون به شدت حساب‌و‌کتاب دارد و در پی چالش‌های جدید است. جف بزوس در سال ۲۰۱۵ نوشت: «ما هرگز ادعا نمی‌کنیم که رویکرد ما درست است. فقط شیوه ما این‌گونه است.» در قبال مجموعه‌ای از اهداف، مهم‌ترین تصمیمی که هر شرکتی می‌تواند بگیرد یافتن اولویت‌هاست. آن‌ها را تکرار کنید و اجازه دهید همه افراد به آن مشغول شوند.