

สารบัญ

บทนำ.....	16
ความเสี่ยงกับการเติบโต.....	19
ทำไมต้อง โตอย่าง amazon คิดอย่าง BEZOS.....	28
กฎแห่งการเติบโต 14 ข้อ โดยแอนเดอร์สัน.....	40
จดหมายถึงผู้ถือหุ้นปี 1997 พร้อมกฎแห่งการเติบโต 14 ข้อ โดยแอนเดอร์สัน.....	42

วงจรแห่งการเติบโต : ทดลอง 50

Chapter 01 กฎข้อ 1 ส่งเสริมความล้มเหลวที่สำเร็จ.....	51
Chapter 02 กฎข้อ 2 เดิมพันกับไอเดียที่น่าทึ่ง.....	69
Chapter 03 กฎข้อ 3 ฝึกให้รู้จักประดิษฐ์คิดค้น และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทรงพลัง.....	85

วงจรแห่งการเติบโต : สร้าง 98

Chapter 04 กฎข้อ 4 ใส่ใจและรู้จักลูกค้าอย่างที่สุด.....	99
Chapter 05 กฎข้อ 5 ใช้แนวคิดระยะยาว.....	113
Chapter 06 กฎข้อ 6 เข้าใจวงล้อตุนกำลัง (Flywheel) ที่ขับเคลื่อนองค์กร.....	129

วงจรแห่งการเติบโต : เร่ง**140**

Chapter 07	กฎข้อ 7	เร่งตัดสินใจอย่างรวดเร็ว.....	141
Chapter 08	กฎข้อ 8	ทำเรื่องซับซ้อนให้เป็นเรื่องง่าย.....	161
Chapter 09	กฎข้อ 9	เร่งเวลาโดยใช้เทคโนโลยี.....	181
Chapter 10	กฎข้อ 10	ส่งเสริมความเป็นเจ้าของในธุรกิจร่วมกัน.....	195

วงจรแห่งการเติบโต : ขยายขนาด**204**

Chapter 11	กฎข้อ 11	รักษาวัฒนธรรมองค์กรให้ได้.....	205
Chapter 12	กฎข้อ 12	มุ่งเน้นมาตรฐานระดับสูง.....	221
Chapter 13	กฎข้อ 13	ประเมินในสิ่งที่ใช่และสำคัญ ตั้งคำถามกับสิ่งเหล่านั้น และจงเชื่อในสัญชาตญาณของตนเอง.....	237
Chapter 14	กฎข้อ 14	จงเชื่อเสมอว่าทุกวันนี้คือวันเริ่มต้น (Day 1).....	251
Chapter 15		กรอบความคิดความเสี่ยงกับการเติบโต.....	261
Chapter 16		ก้าวข้ามแอมะซอน.....	275

จดหมายถึงเจ้าของหุ้นปี 2018 พร้อมกฎแห่งการเติบโต 14 ข้อ

	โดยแอนเดอर्सสัน.....	285
	คำศัพท์เฉพาะของแอมะซอน.....	298
	คำขอบคุณจากผู้เขียน.....	306
	เกี่ยวกับผู้เขียน.....	310

บทนำ

เวลามีคนถามผมว่าสิ่งใดที่พวกเขาต้องทำเพื่อให้เกิดผลกำไรทางธุรกิจ ในทันที ผมจะตอบว่า “ไปหาโค้ชสิ” ตลอด 20 ปีที่ผ่านมา ในฐานะอดีตประธานกรรมการบริหารและผู้บริหารสูงสุดของธุรกิจสำนักพิมพ์ที่มีมูลค่ากว่า 250 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และในปัจจุบันผมยังเป็นผู้ก่อตั้งและผู้บริหารสูงสุดของบริษัทพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ผมมั่นใจว่า ได้ผ่านการทำงานร่วมกับโค้ชที่ดีที่สุดและฉลาดที่สุด เพื่อช่วยให้ผมได้ผลกำไรทางธุรกิจที่เกินคาดหมาย ทำให้ผมดีขึ้นทั้งในด้านชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงานด้วย

เมื่อผมผ่านการโค้ช ผมได้สัมผัสถึงความรอบรู้ มุมมองเชิงลึก และประสบการณ์ของใครหลาย ๆ คน โค้ชของผมแบ่งปันสิ่งที่พวกเขาเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด ซึ่งดีกว่าการเรียนรู้ที่ผมเคยได้รับมา นอกจากนี้ พวกเขายังให้มุมมองที่ต่างออกไปในแบบที่เกินความเข้าใจและขีดจำกัดของผม ความปรารถนาและมุมมองเชิงลึกเหล่านั้นช่วยให้ผมกำหนดทิศทางของธุรกิจทั้งในช่วงเวลาที่ดี แย่ และยิ่งใหญ่ได้ จริง ๆ แล้ว ผมพูดอย่างมั่นใจได้เลยว่า ผมก้าวไปได้ไกลและรวดเร็วกว่าที่ผมจะทำได้เพียงลำพัง ต้องขอบคุณโค้ชทุก ๆ คนจริง ๆ ครับ

แล้วโค้ชแบบไหนถึงจะดี ก็ต้องเป็นคนที่ก้าวไปได้ไกลกว่าคุณ เห็นมากกว่าที่คุณเห็น สัมผัสในแบบที่นำตื่นตันทันกว่าที่คุณเคยเจอ และเคยเผชิญหน้ากับความท้าทายที่น่าวิตกกว่าที่คุณเคยประสบ มีคนมากมายที่เข้าข่ายในลักษณะเช่นนั้น แต่ถ้ามองในปัจจุบัน มีแค่คนเดียวเท่านั้นที่พิเศษและโดดเด่นอย่างแท้จริง

ลองนึกดูสิว่า ถ้าเจฟฟ์ เบโซส ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารสูงสุดของแอมะซอน มาเป็นโค้ชสอนทำธุรกิจ ผมคงแทบกระโจนเข้าไปใส่ออกภานี้ในทันที โอกาสที่จะถามคำถามที่ไม่ค่อยจะธรรมดาสักเท่าไรนี้กว่า “เอาแบบจริง ๆ เลยนะครับ

คุณทำให้แอมะซอนโตขนาดนี้ได้ยังไง” และผมคงจะรู้สึกปลื้มใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้โอกาสเรียนรู้จากแนวคิดและประสบการณ์ของเขามาประยุกต์ใช้กับการสร้างธุรกิจของตัวเองให้เติบโต ผมคิดว่า เป็นใครก็คงทำแบบเดียวกับผม

น่าเสียดายที่เรื่องแบบนี้คงไม่เกิดขึ้นจริงกับผมหรือคุณ แต่โชคดีที่ในหนังสือ *โตอย่าง amazon คิดอย่าง BEZOS* เล่มนี้ของสตีฟ แอนเดอร์สัน เพื่อนผม สามารถให้โอกาสแบบนี้แก่คุณได้ การอ่าน *โตอย่าง amazon คิดอย่าง BEZOS* เสมือนตั้งการได้เจฟฟ์ เบโซสมາเป็นโค้ชแนะนำธุรกิจส่วนตัวให้กับคุณโดยเฉพาะ คุณจะได้เห็นในแบบที่เขาเห็น คิดในแบบที่เขาคิด แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของคุณเองในแบบที่คุณอาจไม่เคยคาดคิดมาก่อน แบบที่เบโซสทำให้แอมะซอนเป็นหนึ่งในบริษัทที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในโลกมาแล้ว

แล้วสตีฟเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาได้อย่างไรกัน คำตอบคือ เขาได้ศึกษาจดหมายที่เขียนถึงผู้ถือหุ้นของแอมะซอน และสรุปออกมาเป็นกฎ 14 ข้อ แนวคิดบางอย่างก็เห็นได้ชัดเจนในจดหมายเหล่านั้น บางอย่างก็ซ่อนอยู่ภายใต้ถ้อยคำ แต่สตีฟได้แสดงให้เห็นว่าแนวคิดเหล่านั้นทำงานร่วมกันอย่างไร เพื่อช่วยให้แอมะซอนโตในแบบที่ไม่เหมือนบริษัทอื่น ๆ มุมมองเชิงลึกเหล่านี้ซ่อนอยู่ภายใต้มุมมองที่ดูธรรมดา ๆ ซึ่งผมคิดว่ามีแต่สตีฟเท่านั้นที่มองเห็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ได้

สตีฟใช้เวลาหลายทศวรรษในการศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มต่าง ๆ ในธุรกิจและเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งเน้นไปที่เรื่องของความเสี่ยงและมุมมองของเขาก็ต่างไปจากที่พวกเราส่วนใหญ่อาจคาดเดากันในตอนแรก เขาตามติดเหตุการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นและบอกได้ว่า คุณควรใช้โอกาสที่มีอยู่อย่างไรเพื่อกุมความได้เปรียบเอาไว้

คิดเลยว่าสตีฟเป็นผู้นำทางที่จะพาคุณท่องไปในห้วงความคิดของเจฟฟ์ เบโซส สตีฟเป็นเหมือนนักโบราณคดีที่ทำงานเจาะลึกเข้าไปในแอมะซอน และได้ค้นพบโครงสร้างอันน่าทึ่งที่น้อยคนจะสามารถเข้าใจได้ เหมือนกับ อักษรโบราณที่น้อยคนจะถอดรหัสออกแต่สตีฟกลับทำได้ เขาถอดรหัสดรucker ที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังจดหมายจากเบโซสเพื่อพวกเราทุกคน และแปลมันออกมาให้เข้าใจง่าย ทำให้พวกเรานำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจหรือองค์กรได้เกือบทุกอย่าง

ยิ่งไปกว่านั้น สตีฟยังสอดแทรกเรื่องราวสนุกๆ ตั้งแต่เรื่อง “ความล้มเหลวที่สำเร็จ” ของเบโซส ไปจนถึงมุมมองของเบโซสที่มีต่ออวกาศ เรื่องราวเหล่านี้เปรียบเสมือนหน้าต่างที่พาเราไปสู่หนทางที่จะเติบโตได้ยิ่งกว่าเดิมในอนาคต

การที่มีเบโซสเป็นโค้ชและสตีฟเป็นล่ามแปลภาษา ทำให้คุณเห็นภาพชัดเจนว่าคุณจะทำให้ธุรกิจของคุณเติบโตมีผลกำไรดียิ่งขึ้น และส่งผลกระทบต่อในวงกว้างมากกว่าเดิมได้อย่างไร เมื่อคุณนำกฎ 14 ข้อใน *โตอย่าง amazon คิดอย่าง BEZOS* ที่สตีฟได้นำมาเปิดเผยนี้ไปใช้กับธุรกิจที่คุณทำอยู่ คุณก็จะมีทุกอย่างที่พร้อมสรรพในการทำให้ธุรกิจโตได้แบบแอมะซอนแล้วครับ

ไมเคิล เอส. ไฮแอต (Michael S. Hyatt)

ผู้บริหารสูงสุดของบริษัทไมเคิลไฮแอตแอนด์คัมพานี (Michael Hyatt & Company)

นักเขียนหนังสือขายดี *Free to Focus*

และ *Your Best Year Ever*

ความเสี่ยงกับการเติบโต

จากการศึกษาด้านธุรกิจในแง่ของความเสี่ยงมากกว่า 35 ปี ผมเชื่อว่าแท้จริงแล้ว ความเสี่ยงนั้นมีแค่ 2 ประเภทเท่านั้น ได้แก่ ความเสี่ยงแบบตั้งใจกับความเสี่ยงแบบไม่ตั้งใจ หรือพูดอีกอย่างก็คือ ความเสี่ยงที่คุณตัดสินใจลงมือเสี่ยงเองกับความเสี่ยงที่คุณไม่อยากจะเกิดขึ้น

เมื่อไรที่ได้ยินชื่อเจฟฟ์ เบโซส ก็ต้องพูดถึงเรื่องที่แอมะซอนเป็นบริษัทที่ทำยอดขายแตะ 1 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐได้เร็วที่สุดในประวัติศาสตร์แล้วเขาทำได้อย่างไรกันล่ะครับ

ในความเห็นของผมคิดว่า เพราะเจฟฟ์ เบโซสเป็นเจ้าของความเสี่ยงนั่นเองครับ

จากการที่ผมใช้ชีวิตส่วนใหญ่ไปกับอาชีพนักบรรยายและที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีกับความเสี่ยง ผมจึงได้รู้ว่า คนส่วนมากมักถือคติว่าต้องป้องกันตนเองจากความเสี่ยงเป็นสำคัญ เรามักมองความเสี่ยงว่าเป็นสิ่งเลวร้ายและต้องทำทุกวิถีทางเพื่อป้องกันตนเองจากสิ่งที่คาดไม่ถึง และความเสียหายใหญ่หลวงที่อาจเกิดขึ้นจะทำให้การเงินไม่มั่นคง แต่ผมกลับไม่ได้มองความเสี่ยงแบบนั้น...และผมก็ได้ค้นพบว่า เจฟฟ์ เบโซสเองก็เช่นกัน ผมได้ตระหนักถึงความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างความเสี่ยงกับการเติบโตทางธุรกิจที่ผู้คนมากมายมักมองข้ามไป เมื่อเรามองในแง่ดี ความเสี่ยงได้ซ่อนอยู่ในสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้น และนั่นคือเหตุผลว่าทำไมหนังสือเล่มนี้มองการเติบโตของแอมะซอนด้วยมุมมองที่ต่างจากคนอื่นเล็กน้อย นั่นคือมุมมองในแง่ที่ช่วยให้เข้าใจเรื่องของความเสี่ยง

ใช่แล้วครับ ธุรกิจทุกอย่างต้องเสี่ยง แต่การเสี่ยงแบบไม่มีหลักการ เปรียบเสมือนการทอยลูกเต๋า คุณไม่มีทางรู้หรือว่าจะออกเลขไหนกันแน่ แต่สำหรับเบโซสแล้ว เขาเสี่ยงแบบมีแผนรองรับ ซึ่งธุรกิจโดยส่วนใหญ่ หากเสี่ยงด้วยความรอบคอบ ย่อมควบคุมปัจจัยต่างๆ เพื่อไปให้ถึงผลลัพธ์ ที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิมได้

ผมเชื่อว่า เชื่อเพลิงที่ขับเคลื่อนให้แอมะซอนเติบโตก็คือ แนวคิดอันเป็นเอกลักษณ์ของเจฟฟ์ เบโซสในการลงทุนกับความเสี่ยง ทั้งความมุ่งมั่นที่จะปมเพาะวัฒนธรรมแห่งการทำธุรกิจเชิงทดลอง และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ ทั้งหมดนี้มีพื้นฐานมาจากมุมมองของเขาคือที่มีต่อความสำเร็จ และแน่นอนว่ารวมถึงความล้มเหลวด้วย

จุดเริ่มต้น

ในเดือนกรกฎาคม ปี 1994 เจฟฟ์ เบโซสในวัย 30 ปีได้เริ่มต้นกิจการร้านหนังสือออนไลน์เล็กๆ ที่มีชื่อว่า Amazon.com โดยตั้งตามชื่อแม่น้ำที่ยาวที่สุดในทวีปอเมริกาใต้ เรื่องที่น่าสนใจก็คือ ตอนแรกเขาเกือบตั้งชื่อกิจการว่า “Cadabra” ซึ่งมาจากคำว่า “Abracadabra” ที่แปลว่า “ขอให้สิ่งที่กล่าวมานั้นจงบรรลุผล” แต่ก็ตัดสินใจเปลี่ยนเป็น “Amazon” หลังที่ปรึกษาทางกฎหมายของเขาฟังคำว่า “Cadabra” ผิดเป็น “Cadaver” ที่หมายถึงซากศพ

ตามรายงาน สาเหตุที่เลือกชื่อซึ่งเป็นชื่อแม่น้ำมาใช้มี 2 เหตุผล ได้แก่

1. เพื่อสื่อถึงขนาด โดย Amazon.com สอดคล้องกับสโลแกนที่ว่า “ร้านหนังสือที่ใหญ่ที่สุดในโลก” ได้พอดี
2. ในขณะนั้น เว็บไซต์จะเรียงลำดับการค้นหาตามตัวอักษรและตัว “A” ในชื่อ “Amazon” จะขึ้นให้เห็นก่อนเป็นอันดับแรก

ในเวลาต่อมา ชื่อที่เกิดจากไอเดียเรียบง่ายนี้ได้เติบโตอย่างรวดเร็ว จนกลายเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีมูลค่ามากที่สุดในโลก (เมื่อดูจากมูลค่าหุ้นของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์) ตีคู่ไปกับบริษัทแอปเปิล (Apple) บริษัท ไมโครซอฟท์ (Microsoft) และบริษัทกูเกิล (Google) โดยแอมะซอน เป็นบริษัทที่ทำยอดขายแต่ละหลัก 1 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐได้เร็วที่สุดในประวัติศาสตร์ และเป็นหนึ่งในบริษัทแรกๆ ที่มีมูลค่าสูงถึง 1 ล้านล้าน ดอลลาร์สหรัฐ แอมะซอนจ้างพนักงานมากกว่า 647,000 คน ซึ่งมากกว่า จำนวนประชากรของหลายๆ ประเทศ เช่น ลักเซมเบิร์ก ไอร์แลนด์ และ บาฮามาส โดยเบโซสกล่าวไว้เมื่อปี 2010 ว่า

“ผมคิดจะสร้างแอมะซอนเมื่อ 16 ปีก่อน เพราะสังเกตเห็น ข้อเท็จจริงที่ว่า ผู้ใช้บริการเว็บไซต์โตขึ้นถึง 2,300 เปอร์เซ็นต์ต่อปี ผมไม่เคยได้ยินอะไรที่โตเร็วขนาดนั้นมาก่อนในชีวิต และไอเดียที่จะสร้าง ร้านหนังสือออนไลน์ที่มีหนังสือหลายล้านเล่ม ซึ่งไม่น่าจะอยู่รอดได้ในโลกความจริง กลับทำให้ผมตื่นเต้นเอามาก ๆ

ตอนนั้นผมเพิ่งจะอายุครบ 30 ปี และแต่งงานมาได้แค่ปีเดียว ผมบอกแม็กเคนซี (Mackenzie) ภรรยาของผมว่าอยากลาออกจากงานและไปทำเรื่องบ้า ๆ นี้อาจจะไม่รอดเช่นเดียวกับสตาร์ทอัพ (Startup) ส่วนใหญ่ และผมก็ไม่มั่นใจด้วยว่าจะเกิดอะไรขึ้นต่อไปในอนาคต แต่แม็กเคนซีบอกให้ผมลุยเลย เธอจบการศึกษาจาก มหาวิทยาลัยพรินซ์ตัน (Princeton University) เช่นกัน และนั่งในห้องประชุมนี้ด้วยตรงแถวที่สอง

ตอนที่ยังเด็ก ผมเคยเป็นนักประดิษฐ์ในโรงรถมาก่อน ผมประดิษฐ์ ที่เปิดปิดประตูอัตโนมัติจากยางรถยนต์ใส่ปูนซีเมนต์ และก็หิวอดัม พลังงานแสงอาทิตย์ที่ใช้ได้ไม่บ่อยดีนักจากร่มคันหนึ่งกับกระดาษฟอยล์ รวมถึงประดิษฐ์สัญญาณเตือนสำหรับเตาอบอาหารที่ตั้งจนพ่นไอ

ตกใจ ผมอยากเป็นนักประดิษฐ์มาตลอด และภรรยาผมก็อยากให้ผม ทำตามความปรารถนาของตนเอง”

- สุนทรพจน์ในพิธีจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี
มหาวิทยาลัยพรินซ์ตัน ปี 2010

ช่วง 20 ปีแรกของการทำธุรกิจ แอเมซอนเอาตัวรอดจากวิกฤต
ฟองสบู่ดอตคอม (The Dot-Com Bubble)* ตอนต้นศตวรรษที่ 21
วิกฤตทางการเงินกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ในปี 2007-2009 รวมถึง
วิกฤตทางการเงินอื่นๆ อีกมากมายนับไม่ถ้วนที่ทำให้บริษัทในยุคเดียวกับ
แอเมซอนทยอยปิดตัวไป

ตอนที่มูลค่าของแอเมซอนแต่ละระดับ 1 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี
2018 นั้น เบิซสได้แซงหน้าบิลล์ เกตส์ (Bill Gates) วอร์เรน บัฟเฟตต์
(Warren Buffett) และคนอื่นๆ อีก 7 พันล้านคน กลายเป็นคนที่รวย
ที่สุดในโลกด้วยทรัพย์สินประมาณ 137,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (ปัจจุบัน
เบิซสมีทรัพย์สินราว 193,300 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ: ข้อมูลล่าสุดปี 2021)

อะไรคือสิ่งที่ผลักดันให้เขาก้าวมาไกลอย่างเหนือความคาดหมายได้
ขนาดนี้

แล้วเบิซสสร้างกิจการร้านหนังสือออนไลน์จนมีมูลค่า 1 ล้านล้าน
ดอลลาร์สหรัฐฯได้อย่างไร ทั้งที่กิจการเทคโนโลยีและร้านหนังสือล้มละลาย
กันไปจนนับไม่ถ้วน คุณจะต้องแลกกับอะไรเพื่อให้เบิซสยอมแลกความลับที่
ทำให้แอเมซอนกลายเป็นบริษัทมูลค่า 1 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐฯได้ อีกทั้งยัง
ทำให้เบิซสกลายเป็นคนที่มั่งคั่งที่สุดในโลกอีกด้วย

* วิกฤตเศรษฐกิจฟองสบู่ดอตคอม เกิดจากการเก็งกำไรอันเกินควรของตลาดหลักทรัพย์ภาคเทคโนโลยี
ระหว่างปี 1997-2000 ในช่วงนั้นตลาดหลักทรัพย์ทางตะวันตกเป็นตลาดที่มูลค่าของหุ้นในเครือ
อินเทอร์เน็ตเติบโตสูงชันอย่างรวดเร็ว ธุรกิจต่างๆ จึงหันมาเติมคำว่า 'e-' นำหน้าชื่อหรือ
เติม '.com' ท้ายชื่อเพื่อให้ดูเหมือนมีส่วนเกี่ยวข้องกับอินเทอร์เน็ต แต่ในปี 2000 ราคาหุ้นก็
ปรับตัวลงรุนแรง ลดลง 78% จากจุดสูงสุดที่ 5,132 จุดและลงมาเหลือเพียง 1,100 จุดในปี 2002

โชคดีที่เบโซสไม่ได้บริหารธุรกิจแบบลับ ๆ ที่ซ่อนกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจของเขาไว้กับเป็นพอมตแห่งออส ทุกสิ่งทุกอย่างปรากฏอยู่แล้วในจดหมายที่ส่งถึงผู้ถือหุ้น เผยให้เห็นถึงแนวคิดและกลยุทธ์ของเขาตั้งแต่ตอนเริ่มก่อตั้งแอมะซอนจนถึงปัจจุบัน

เบโซสเป็นคนที่ปราดเปรี๊งสุด ๆ เมื่อมาถึงจุดที่จะต้องพัฒนาแอมะซอนให้โตขึ้นไปอีกขั้น เขารู้ว่ามันย่อมมีสถานการณ์ตึงเครียดที่น่าตื่นเต้นซึ่งต้องเลือกระหว่างความเสี่ยงกับความก้าวหน้า

คุณไม่มีทางโตได้ถ้าไม่คิดที่จะเสี่ยง

ผมมองว่าสิ่งที่เบโซสทำในขั้นนี้ทำให้เขาได้เปรียบอย่างน่าทึ่ง เขาเลือกกลยุทธ์ในแบบที่ต่างออกไปโดยการประเมิน “ผลตอบแทนจากความเสี่ยง” อยู่เสมอ

“ผลตอบแทนจากความเสี่ยง (Return on Risk หรือ ROR)” นั่นคือศัพท์ที่ผมใช้อ้างอิงถึงความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าของความเสี่ยงกับผลตอบแทนของมัน ซึ่งอาจจะไม่ใช่เรื่องเงินเสมอไป คล้ายกับที่คุณนึกถึง “อัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment หรือ ROI)” นั่นเอง

ผลตอบแทนจากความเสี่ยง (Return on Risk)

ตั้งแต่เจ้าของธุรกิจจนถึงพนักงานต้อนรับต่างตระหนักว่าทุกอย่างที่ทำล้วนมีค่าใช้จ่ายและผลตอบแทน ทุก 1 ดอลลาร์สหรัฐที่ใช้ไปกับการโฆษณาจ่ายค่าจ้างพนักงาน ซื้อวัตถุดิบ ส่งสินค้า ทำเว็บไซต์ และอะไรต่อมิอะไรนั้นต้องสร้างรายได้ให้มากกว่า 1 ดอลลาร์สหรัฐคืนกลับมาเป็นผลตอบแทนเสมอ ทุกหน้าที่ที่ทุกคนใช้ไปกับการทำงานควรกลับมาเป็นรายได้ที่คุ้มค่ากับเวลาที่เสียไปเช่นเดียวกัน คนส่วนใหญ่ในแวดวงธุรกิจมองเงินที่เสียไปกับธุรกิจว่าเป็นการลงทุน แต่แทบไม่มีใครมองว่า ความเสี่ยงทางธุรกิจนั้นก็เป็นการลงทุนอย่างหนึ่งเช่นกัน ยกเว้นเจฟฟ์ เบโซส

ตอนที่อินเทอร์เน็ตเริ่มเป็นที่นิยม เบโซสจับจุดได้ก่อนใครว่าการเติบโตในระดับ 2,300 เปอร์เซนต์นั้นเป็นอะไรที่ไม่ธรรมดา เขาลาออกจากงานที่บริษัทหุ้นในตลาดหลักทรัพย์วอลล์สตรีต (Wall Street) อันมั่นคงไปเปิดธุรกิจออนไลน์ซึ่งในขณะนั้นธุรกิจออนไลน์ส่วนใหญ่อยู่ใน “สถานการณ์ที่หมิ่นเหม่ว่าจะรอดหรือไม่” เขายืมเงิน 3 แสนดอลลาร์สหรัฐจากพ่อแม่และพาครอบครัวเดินทางเข้าไปอีกฟากหนึ่งของประเทศเพื่อไปเริ่มธุรกิจที่ไม่มีใครรู้จัก

ถามว่าเสี่ยงมากไหม ผมว่ามากเกินไป อย่าลืมว่าตอนที่เปิดตัวแอมะซอนใหม่ ๆ เจฟฟ์ เบโซสเปิดเป็นร้านหนังสือออนไลน์ และยังไม่มีความรู้สักเลยดีกว่าร้านหนังสือออนไลน์คืออะไร

ในปี 1997 คนส่วนใหญ่ยังไม่มียินเทอร์เน็ตที่บ้าน และถ้ามีก็คงเป็นอินเทอร์เน็ตแบบ “ต่อผ่านสายโทรศัพท์บ้านเข้ากับโมเด็ม (dial-up)” (หวังว่าคุณคงยังจำภาพยนตร์เรื่อง *You've Got Mail** ได้นะครับ) และอันที่จริง ในจดหมายถึงผู้ถือหุ้นปี 1997 เบโซสก็ได้กล่าวถึงอินเทอร์เน็ตในเวลานั้นว่าเป็น “World Wide Wait (เชื่อมต่อทั่วโลกก็จริงแต่ต้องรอหน่อย)”

และต่อไปนี่คือภาพที่เกิดขึ้นในปี 1997 ซึ่งเป็นช่วงที่เบโซสเริ่มกิจการแอมะซอน หนังสือชุด แฮร์รี่ พอตเตอร์ (*Harry Potter*) เล่มแรกคือ *แฮร์รี่ พอตเตอร์กับศิลาอาถรรพ์ (Harry Potter and the Philosopher's Stone)* แต่งโดย เจ. เค. โรว์ลิง (J. K. Rowling) ซึ่งตอนนี้เป็นมหาเศรษฐีไปแล้ว เพิ่งวางขายในสหราชอาณาจักร (UK) ในตอนนั้นยังไม่มียังหนังสือแฮร์รี่ พอตเตอร์เล่มอื่นๆ ไม่มีภาพยนตร์ หรือแม้กระทั่งสวนสนุก มีแค่แฮร์รี่ พอตเตอร์สำหรับให้เด็ก ๆ อ่านเท่านั้น

* *You've Got Mail* เป็นภาพยนตร์แนวรักโรแมนติก ฉายในปี 1998 เกี่ยวกับคู่ปรับทางธุรกิจที่ตกหลุมรักกันทางแชตออนไลน์

ในปีเดียวกัน พวกเรายังได้รู้จักกับประธานาธิบดีบิลล์ คลินตัน (Bill Clinton) ซีรีส์ใหม่เรื่อง *เฟรนด์ส (Friends)* ภาพยนตร์เรื่อง *ไททานิค (Titanic)* และตุ๊กตาบีบี เบบี้ส์ (Beanie Babies) ในยุคนั้นยังไม่มี “คลาวด์คอมพิวติง (Cloud Computing)”* มีแต่ cloud ที่แปลว่า กลุ่มก้อนเมฆที่ลอยอยู่บนท้องฟ้าสีครามอันกว้างใหญ่ เน็ตสเคป (Netscape) ยังคงเป็นตัวเลือกเว็บเบราว์เซอร์สำหรับคนที่ต้องการใช้อินเทอร์เน็ต และดีวีดี ก็กำลังเป็นที่นิยมกันอยู่ ส่วนเทคโนโลยีการไลฟ์สด (Live Streaming) ยังต้องคอยอีก 20 ปีถัดมา ถึงกระนั้นเบโซสกลับตัดสินใจลาออกจากงาน เพื่อมาเริ่มธุรกิจร้านหนังสือออนไลน์ แน่แน่นอนว่าในช่วงเวลาแบบนั้น เบโซส เลือกละทิ้งธุรกิจออนไลน์ที่ในขณะนั้นก็เป็นได้แค่ธุรกิจซึ่งมีผลตอบแทน ไม่แน่นอน หลังจากหนึ่งปีสั้นๆ ที่แอมะซอนเข้าตลาดหุ้น เบโซสได้เขียนไว้ในจดหมายถึงผู้ถือหุ้นดังนี้

“เราคาดการณ์ไว้ว่า อีก 3 ปีครึ่งต่อจากนี้ ธุรกิจเราจะยัง นำต้นแดนมากกว่านี้ เรากำลังทำงานเพื่อสร้างพื้นที่ลูกค้าหลาย สิบล้านคนสามารถเข้ามาค้นหาและค้นพบทุกสิ่งทุกอย่างที่พวกเขา ต้องการซื้อผ่านช่องทางออนไลน์ได้ มันจะกลายเป็นวันก่อนเตอร์เปิด เริ่มต้นอย่างแท้จริง และถ้าเราทำได้ตามแผนธุรกิจที่วางไว้เป็นอย่างดี มันก็จะกลายเป็นวันเริ่มต้นสำหรับ Amazon.com อีกด้วย ผมไม่รู้ว่า จะเกิดอะไรในอนาคต แต่เรามองเห็นโอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ว่ามันยิ่งใหญ่กว่าอดีต เราต้องสร้างทางเลือกขึ้นมามากมาย อย่างรอบคอบ ทางเลือกบางอย่างที่ต้องอาศัยความกล้าและ

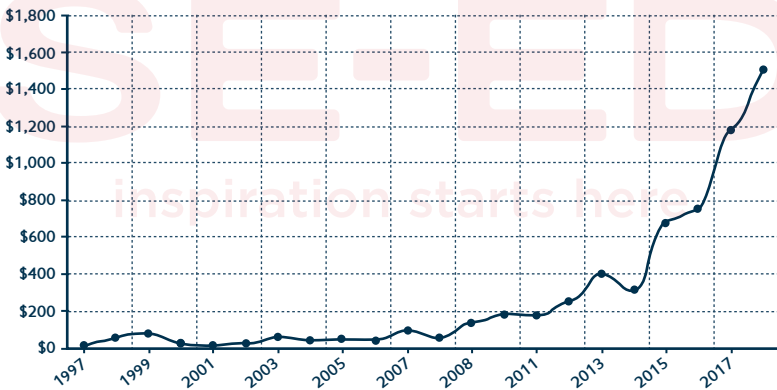
* คลาวด์คอมพิวติง (Cloud Computing) เป็นระบบให้บริการพื้นที่จัดเก็บ การประมวลผล และ ระบบออนไลน์ มีทั้งแบบฟรีและเสียค่าธรรมเนียม เพื่อให้ความสะดวกต่อผู้ใช้บริการจะได้ไม่ต้อง สร้างระบบ ใหม่ และเน้นความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลัก

ความแหวกแนวที่ต้องคิดนอกกรอบอย่างมาก ผมหวังว่า
บางทางเลือกระหว่างนี้จะทำให้เรากลายเป็นผู้ชนะ และแน่นอนว่า บางทางเลือก
จะกลายเป็นความผิดพลาดได้เช่นกัน”

- เบโซส (จดหมายถึงผู้ถือหุ้นปี 1998)

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นปรากฏว่า เบโซสก่อให้เกิด “ความผิดพลาด”
เพียงเล็กน้อย แต่ในขณะเดียวกัน เขาก็ได้สร้างความก้าวหน้าทางธุรกิจแบบ
ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนด้วยเช่นกัน

ราคาหุ้นของแอมะซอน
ณ วันที่ 31 ธันวาคมของทุกปี



และดูเหมือนว่าเขาได้ทุ่มเททุกอย่างไปกับเรื่องเรื่องเดียวซึ่งเสี่ยงมาก
แต่กลยุทธ์ทางธุรกิจหนึ่งเดียวของเขากลับมีความหลากหลายและครอบคลุม
ทุกด้านมาตั้งแต่แรก ความแตกต่างก็คือ เขามักจะคอยทดสอบอยู่เสมอว่า
ตลาดต้องการอะไรและพัฒนาผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า แม้ในเวลา
ที่ลูกค้ายังไม่ทราบความต้องการของตนเองด้วยซ้ำ ความเสี่ยงต่างๆ ของเขานั้น

เป็นความตั้งใจและมีการคำนวณทุกอย่างเตรียมไว้หมดแล้ว ถึงอย่างไร
ความเสี่ยงก็ยังคงเป็นความเสี่ยงอยู่วันยังค่ำ

เขาเริ่มต้นเสี่ยงกับแนวคิดธุรกิจดอตคอม (dot-com Business)
ด้วยเงินก้อนที่หาอย่างยากลำบากและเงินที่ยืมมาจากพ่อแม่ เขาลงทุนไป
กับแอมะซอน บริษัทซึ่งในเวลาต่อมาได้กลายเป็นที่จดจำไปทั่วโลกและทำให้
เขากลายคนร่ำรวยที่สุดในโลก

และนั่นคือเหตุผลที่บอกว่า ทำไมเบโซส์ถึงเป็นเจ้าพ่อแห่งความเสี่ยง

SE-ED
inspiration starts here