

آمازون بی حد و مرز

جف بیزوس و خلق یک امپراتوری جهانی

نویسنده: برد استون

www.ketab.ir

مترجم: رضا اسکندری آذر



انتشارات کتدیرگ

سرشناسه	استون، برد، Stone, Brad :
عنوان و نام پدیدآور	: آمازون بی حد و مرز : جف بیزوس و خلق یک امپراتوری جهانی / نویسنده برد استون : مترجم رضا اسکندری آذر : ویراستار شایان صولتی.
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات گوتنبرگ، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۶۱۲ ص.: مصور: ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۹۸۴۹۵-۵-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا :
یادداشت	: عنوان اصلی: Amazon Unbound: Jeff Bezos and the Invention of a Global Empire, 2021.
عنوان دیگر	: جف بیزوس و خلق یک امپراتوری جهانی.
موضوع	: بیزوس، جفری، ۱۹۶۲ - م.
موضوع	: Bezos, Jeffrey :
موضوع	: آمازون دات کام -- تاریخ
موضوع	: Amazon - com (Firm) -- History :
موضوع	: کارآفرینی، Entrepreneurship :
موفقیت در کسب و کار، Success in business	
بازرگانی الکترونیکی -- ایالات متحده، United States -- Electronic commerce	
اهل کسب و کار -- ایالات متحده -- سرگذشتنامه، Businessmen -- United States -- Biography	
کتابفروشان و کتابفروشی -- ایالات متحده -- سرگذشتنامه، Booksellers and bookselling -- United States -- Biography	
شناسه افزوده	: اسکندری آذر، رضا، ۱۳۵۸ - مترجم
رده بندی کنگره	: Z۴۷۳
رده بندی دیویی	: ۳۸۱/۱۴۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۵۱۱۰۰۰



www.ketab.ir

آمازون بی حد و مرز

جف بیزوس و خلق یک امپراتوری جهانی

نویسنده: برد استون

مترجم: رضا اسکندری آذر

ویراستار: شایان صولتی

طراح جلد: حمید اقدسی یزدلی

صفحه آرا: هادی عادل خانی

چاپ دوم: ۱۴۰۲

تیراژ: ۶۰۰ نسخه

قیمت: ۳۲۲۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۸۴۹۵-۵-۲

حق چاپ برای ناشر محفوظ می باشد و هر گونه استفاده به هر شکل بدون اجازه

کتابی ناشر پیگرد قانونی دارد

آدرس: تهران، خیابان انقلاب، مقابل دانشگاه تهران، پلاک ۱۲۱۲، انتشارات گوتنبرگ

www.myketab.com

gutenbergpublication

تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۱۳۹۹۸

مشهد، خیابان احمدآباد، مقابل محتشمی، انتشارات جاودان خرد

تلفن: ۰۵۱-۳۸۴۳۴۵۲۷

فهرست مطالب

مقدمه	۱۱
بخش اول؛ نوآوری	۳۷
فصل ۱، اَبَر مُدیر	۳۹
فصل ۲، نامی کسل کننده تر از آنکه توجهت را جلب کند	۸۷
فصل ۳، کابوی ها و قاتل ها	۱۱۱
فصل ۴، سالی برای ضایع شدن	۱۴۷
فصل ۵، مرگ دموکراسی در ظلمات	۱۸۱
فصل ۶، بمباران هالیوود	۲۰۷
بخش دوم؛ مضاعف سازی	۲۴۱
فصل ۷، دستگاه گزینش	۲۴۳
فصل ۸، آینده آمازون در فروش اقلام ضررده نهفته است	۲۷۷
فصل ۹، آخرین فرسخ	۳۱۹
فصل ۱۰، معدن طلا در حیات خلوت	۳۶۵
فصل ۱۱، قدم به قدم	۳۹۵

۴۲۵	بخش سوم؛ شکست ناپذیری.....
۴۲۷	فصل ۱۲، مجوز فعالیت.....
۴۷۱	فصل ۱۳، فاکتورهای پیچیده ساز.....
۵۱۳	فصل ۱۴، تاوان.....
۵۵۹	فصل ۱۵، همه گیری.....
۵۹۷	تصاویر.....

مقدمه

یکی از آن گردهمایی‌های زیر سقف بود که خیلی زود باعث ایجاد حس زمان‌پریشی می‌شوند؛ درست مثل رسمی کهن از یک تمدن گمشده. در یکشنبه‌شبى از ماه نوامبر سال ۲۰۱۹، یک ماه قبل از ظهور ویروس کووید ۱۹ در ووهان چین و آغاز ناگوارترین همه‌گیری در تاریخ مدرن بشریت، نخبگان عالم سیاست، رسانه، کسب‌وکار و هنر در نگارخانه ملی پرتره (متعلق به مؤسسه اسمیتسونین) واقع در واشنگتن دی.سی، گرد هم آمدند. میشل اوباما، هیلاری کلinton، نانسی پلوسی و صدها میهمان دیگر در صحن موزه ازدحام کرده بودند تا در این مراسم رسمی که فقط و فقط مخصوص مدعوین برگزار شده بود، شرکت کنند. آن‌ها آنجا جمع شده بودند تا مراسم اضافه شدن شش پرتره جدید به مجموعه دائمی نگارخانه را جشن بگیرند؛ پرتره‌هایی که به قصد بزرگداشت چهره‌هایی نظیر لین منوتل میرندا خالق نمایشنامه موزیکال همیلتون، آنا وینتور سردبیر مجله وُگ و همچنین ثروتمندترین فرد دنیا، جف بیزوس بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت آمازون به نگارخانه منتقل شده بودند. پرتره واقع‌نمای بیزوس اثر نقاش فتورنالیست رابرت مک‌کوردی، او را با

یک پیراهن سفید شق‌ورق، کراوات نقره‌ای و نگاهی خیره در برابر پس‌زمینه سفید به‌تصویر کشیده بود؛ نگاهی که طی ۲۵ سال گذشته، تمام کارکنان آمازون را دستپاچه کرده بود. بیزوس در سخنرانی آن‌شب، بعد از پذیرفتن پرت‌رۀ جایزه ملی به‌خاطر تعهدش به خدمت‌رسانی، خلاقیت، فردگرایی، بصیرت و نبوغ، از هیئت پرتعداد اعضای خانوادۀ و همکارانش در جمع حضار تشکر کرد و با تواضعش همه را تحت تأثیر قرار داد.

او بعد از مقدمه‌ای فصیح که توسط پسر ارشد نوزده‌ساله‌اش پرستون ایراد شد، گفت: «زندگی من بر پایهٔ مجموعه‌ای بزرگ از اشتباهات بنا شده؛ می‌شه گفت به این دلیل در عالم کسب‌وکار شهرت دارم. چند نفر از شما فایر فون دارید؟» جمعیت با دهان‌های باز، ساکت نشستند - گوشی هوشمند آمازون، محصول ۲۰۱۴، با شکستی بزرگ مواجه شده بود. بیزوس خطاب به خندۀ حضار گفت: «بله، هیچ‌کدام از شما آن گوشی رو ندارید. خیلی هم ممنون.» بعد ادامه داد: «تمام کارهای جالب‌توجه، مهم و مفیدی که انجام دادم، بعد از سیلابی از آزمون و خطا، و به نتیجهٔ مطلوب رسیدن؛ و به خاطر همین موضوع حای زخم‌های شکست‌های پیایی در بدنم کاملاً قابل مشاهده است.» بعد به انتخاب مک‌کوردی از مجموعهٔ هنرمندان پیشنهادشده از طرف موزه اشاره کرد و گفت: «به‌دنبال کسی می‌گشتم که بتونه چهره‌م رو به‌صورت فراواقعی و با تمام معایب، کاستی‌ها و ردّ زخم‌هام نقاشی کنه.»

حضار سرپا ایستادند و با تشویقی کرکننده به سخنرانی بیزوس واکنش نشان دادند. خلاصه‌که، یکی از آن شب‌های خاص بود. گروه موسیقی خاک، باد و آتش قطعه‌ای را اجرا کردند، مهمانان نوشیدند و رقصیدند و شومن و کم‌دین معروف، جیمز کوردن، با کلاه‌گیس بلوند، عینک آفتابی شیشه‌مشکی و کت خز، حین آنکه رفتار و لحن وینتور را تقلید می‌کرد، جایزه‌اش را به‌دستش داد و

همان‌طور فی البداهه و با لحن وینتور گفت: «به این جف بیزوس بگید یه قهوه واسه‌م بیاره!» صدای غرش خنده جماعت ثروتمند، فضا را پر کرد.

اما بیرون از آن گردهمایی باشکوه، حس مردم به شرکت آمازون و مدیرعاملش، در بیست‌وششمین سال فعالیتش، به‌گونه‌ای کاملاً متفاوت و پیچیده بود. موفقیت آمازون داشت سر به فلک می‌کشید، اما آوازه‌اش لکه‌دار شده بود. هرکجا صدای تشویقی می‌آمد، انتقاد هم شنیده می‌شد. مشتریان آمازون این شرکت را ستایش می‌کردند و دوست داشتند، اما در عین حال، قصد و نیت محرمانه‌اش همیشه مایه سلب اعتماد بود و ثروت هنگفت و روبه‌رشد بنیان‌گذارش در برابر فلاکت کارکنان مشغول در انبارهای شرکت، خودنمایی می‌کرد و موجب ایجاد سوالات نگران‌کننده‌ای درباره توزیع نامتقارن پول و قدرت شده بود. آمازون دیگر نه فقط یک داستان الهام‌بخش درباره موفقیت، بلکه به فراندومی برای جامعه و مسئولیت‌هایی تبدیل شده بود که شرکت‌های بزرگ در قبال کارکنان، مردم و تقدس سیاره آسیب‌پذیرمان دارند.

بیزوس با پذیرش پیمان رسیدگی به وضعیت اقلیمی به مورد دوم پرداخته بود؛ به این ترتیب که آمازون باید تا سال ۲۰۴۰، ده سال قبل از هدف‌گذاری بلندپروازانه توافق پاریس، تمام آلودگی‌های کربنی‌اش را متوقف کند. منتقدان مدام آمازون را تحت فشار قرار می‌دادند تا مثل سایر شرکت‌ها، رد پای کربنی‌اش را افشا کند؛ منظور از رد پای کربنی، مشارکت آمازون در تولید گازهای مضر است که گرمایش جهانی را تشدید می‌کنند. واحد توسعه و برنامه‌ریزی آمازون سال‌ها تلاش کرده بود تا استانداردهای مؤثرتری برای ابنیه‌اش^۱ ایجاد، و مصرف مواد مضر برای طبیعت در بسته‌بندی محصولاتش را متوقف کند. اما جارزدن

۱. منظور نویسنده در اینجا تمام ساختمان‌های شرکت آمازون است که در راستای اهدافش فعالیت می‌کنند. ویراستار

تلاش‌های‌شان و منتشرکردن یک گزارش درباره تأثیرات کربنی (درست مثل سایر شرکت‌ها) کافی نبود. بیزوس اصرار داشت که آمازون به روشی خلاقانه به موضوع رسیدگی کند تا به‌عنوان شرکتی پیشرو در این جنبش شناخته شود و میلیون‌ها مشتری‌اش در سرتاسر دنیا همچنان حس خوبی از سرزدن به وبسایت و کلیک کردن روی دکمه «همین حال خرید کنید!» داشته باشند.

هیچ مسیر راحتی برای رسیدن به این هدف وجود نداشت؛ به‌خصوص با وجود ناوگان پر تعداد هواپیماها، کامیون‌ها و ون‌های آمازون که به‌مقدار آلودگی‌ها دامن می‌زدند. با این حال، بیزوس دلش می‌خواست پیمان را اجرا، و با ژستی باوقار، از سایر شرکت‌ها دعوت کند که آن‌ها هم پیمان را امضا کنند. یکی از ایده‌هایی که پیوسته در آمازون مورد بحث قرار می‌گرفت، این بود که بیزوس طی ویدیویی که شخصاً از کلاهک یخی در قطب گرفته بود، هدف و برنامه شرکت را برای مردم اعلام کند. کارکنان واحدهای برنامه‌ریزی و توسعه و روابط عمومی آمازون فقط چند روزی برای این نمایش پیچیده در باب کاهش آلودگی‌های کربنی وقت صرف کرده و در نهایت، منصرف شدند. قرار بر این شد که بیزوس نمایشش را در محلی در دسترس‌تر و گرم‌تر، یعنی باشگاه مطبوعات ملی واقع در واشنگتن دی.سی اجرا کند.

در صبح ۱۹ سپتامبر سال ۲۰۱۹، دو ماه قبل از مراسم نگارخانه ملی، ده بیست نفر از خبرنگارها برای مصاحبه‌ای نادر با مدیرعامل آمازون گرد هم آمدند. بیزوس همراه کریستیان فایگرس، دبیر سابق نشست سازمان ملل در باب وضعیت اقلیمی، روی سن کوچکی نشسته بود. او سخنرانی‌اش را به این‌صورت آغاز کرد: «از قرار معلوم، پیش‌بینی‌های پنج سال قبل دانشمندان مسائل اقلیمی اشتباه از آب در او مدن. یخ‌های قطب جنوب ۷۰ درصد سریع‌تر از آنچه پنج سال قبل پیش‌بینی شده بود در حال آب شدن هستن. اقیانوس‌ها

۴۰ درصد سریع‌تر از مقدار پیش‌بینی شده گرم می‌شن.» و بعد ادامه داد که آموزون برای محقق کردن اهداف جدیدش، تمام منابع برقی‌اش را با انرژی‌های تجدیدپذیر جایگزین خواهد کرد. قرار شد برنامه با سفارش‌گذاری ۱۰۰ هزار دستگاه خودروی ون برقی از شرکت خودروسازی ریوین اتوموتیو (استارت‌آپی که آموزون تأمین مالی‌اش را برعهده داشت) آغاز شود.

در جلسه پرسش و پاسخ بعد از سخنرانی، یکی از خبرنگارها درباره گروهی از کارکنان سؤال کرد که تحت جنبش «کارکنان آموزون برای اجرای عدالت اقلیمی» گرد هم آمده بودند. گروه مذکور علاوه بر سایر درخواست‌های‌شان، تقاضا داشتند که آموزون دست از حمایت مالی سیاست‌مداران مخالف با رسیدگی به وضعیت اقلیمی برداشته و قرارداد تأمین فضای ابری‌اش را با شرکت‌های مصرف‌کننده سوخت‌های فسیلی لغو کند. بیزوس درباره نگرانی‌های گروه مذکور گفت: «به‌نظرم درخواست‌های اون‌ها کاملاً قابل درک.» و در عین حال، به این موضوع هم اشاره کرد که با تمام درخواست‌های‌شان موافق نیست. «ما نمی‌خوایم این قضیه به تراژدی منابع مشترک تبدیل بشه. همگی باید در کنار هم برای این موضوع تلاش کنیم.» چند ماه بعد، در گیرودار همه‌گیری کرونا، آموزون دو نفر از سازمان‌دهندگان گروه مذکور را اخراج کرد.

خودم هم آن روز بین حضار بودم و دست بالا بردم تا آخرین سؤال جلسه را بپرسم: «آیا شما اطمینان دارین که بشر می‌تونه اون قدر سریع وارد عمل بشه که از وقوع ناگوارترین سناریوهای ممکن ناشی از گرمایش جهانی جلوگیری کنه؟» بیزوس در جوابم گفت: «من ذاتاً آدم خوش‌بینی هستم.» با همان نگاه خیره‌ای که رابرت مک‌کوردی هنرمند توانسته بود به‌خوبی در نقاشی‌اش بگنجاند، می‌خکوبم کرد و ادامه داد: «واقعاً معتقدم وقتی نبوغ وارد قضایا می‌شه، وقتی نوآوری وارد قضایا می‌شه، وقتی افراد عزم‌شون رو جزم می‌کنن،

وقتی اشتیاق شون شعله‌ور می‌شه، وقتی اهداف بزرگ‌تری برای خودشون تعیین می‌کنن... می‌تونیم راه نجات از مخمصه رو پیدا کنیم. این دقیقاً همون کاریه که ما انسان‌ها در مقطع فعلی هم انجام می‌دیم. شخصاً معتقدم که در انجام کار موفق می‌شیم. اطمینان دارم که در انجام کار موفق می‌شیم.»

پاسخ بی‌زوس نشان از ایمان همه‌جانبه به خصوصیات مثبت فناوری و توانایی زیرک‌ترین و مصمم‌ترین نوآوران در نجات بشریت از مخمصه داشت. دست‌کم در آن لحظه، شبیه «همان جف خودمان» شده بود، نه آن میلیاردری که کسب‌وکاری را راه‌اندازی و مدیریت کرده بود که - بسته به زاویه دیدتان - داشت دنیا را به سمت آینده‌ای هیجان‌انگیز سوق می‌داد یا داشت ریشه رقابت سالم و کسب‌وکار آزاد را در تمام دنیا خشک می‌کرد.

امروزه، آمازون تقریباً همه‌چیز می‌فروشد. مرسولات را بدون تأخیر به دست مشتریان می‌رساند، اینترنت را از طریق ماکز داده مورد استفاده قرار می‌دهد، برنامه‌ها و فیلم‌های تلویزیونی را به خانه‌ها می‌آورد و مجموعه‌ای از اسپیکرهای پرطرفدار را (که با صدای فرد فعال می‌شوند) به فروش می‌رساند. اما تا همین سه دهه قبل، آمازون فقط یک ایده بود که در طبقه چهل‌م یکی از آسمان‌خراش‌های بخش مرکزی منتهن جریان داشت. اگر احتمالاً با حکایت معروف این شرکت که در اینترنت دست‌به‌دست می‌شود، آشنایی ندارید، قضیه از این قرار بود:

جف بی‌زوس در آستانه ۳۰ سالگی تصمیم گرفت ریسک کرده و قدم در مسیر کارآفرینی بگذارد، بنابراین شغل پردرآمدش در صندوق سرمایه‌گذاری دی. ای. شاو را در وال استریت کنار گذاشت تا کسب‌وکاری نسبتاً جمع‌وجور راه‌اندازی کند: یک کتاب‌فروشی آنلاین. او به‌اتفاق همسر ۲۴ ساله‌اش

مکنزی، از نیویورک سیتی به فورت وُرت پرواز کرد، خودروی شورولت بلیزو مدل ۱۹۸۸ خانواده‌اش را از گاراژ بیرون آورد، از همسرش خواست به سمت شمال غربی کشور رانندگی کند و خودش هم روی صندلی شاگرد نشست و روی لپ‌تاپش با فایل‌ها و ارقام مالی مشغول شد. سال ۱۹۹۴ بود؛ دوران پارینه‌سنگی اینترنت.

بیزوس کسب‌وکارش را در گاراژ مسقف خانه‌ی ییلاقی سه‌خوابه‌ای در ناحیه‌ی حومه‌نشین شرق سیاتل، با یک اجاق گاز بزرگ آهنی در وسطش آغاز کرد و دو میز کار دفتر کارش را با دست‌های خودش، از چوب درهای ۶۰ دلاری‌ای که از فروشگاه هوم دیو خریداری کرده بود، درست کرد. ابتدا اسم شرکتش را گذاشت کادابرا؛ اما بعد دوبه‌شک شد، اسامی Aard.com، Bookmall.com و Relentless.com را مد نظر قرار داد و در نهایت به این نتیجه رسید که طولانی‌ترین رودخانه‌ی دنیا می‌تواند نام جویی برای مجموعه‌ی بزرگ کتاب‌هایش باشد: Amazon.com.

در ابتدای کار، خودش تأمین مالی استارت‌آپش را بر عهده گرفت و از سرمایه‌گذاری ۲۴۵ هزار دلاری والدینش جکی و مایک هم استفاده کرد. وقتی وبسایت آمازون در سال ۹۵ راه‌اندازی شد، بلافاصله در جریان شدید فناوری جدید موسوم به اینترنت قرار گرفت. هر هفته ۳۰، ۴۰ تا ۵۰ درصد افزایش در سفارش‌ها وجود داشت و همان باعث شد بیزوس نتواند هیچ اقدام مشخصی برای برنامه‌ریزی انجام دهد و سرعت کار به‌حدی جنون‌آمیز بالا گرفت که حتی امروزه، به‌نوعی فراموشی درباره‌ی سال‌های ابتدای آغازبه‌کار آمازون دچار شده است. اولین سرمایه‌گذاران بالقوه دچار تردید شدند، چون نه به اینترنت اعتماد داشتند و نه به این جوان باهوش از خود مطمئن که از ساحل شرقی کشور برخاسته بود و خنده‌هایی دیوانه‌وار و بلند داشت. اما در

سال ۱۹۹۶، سرمایه‌دارهای جسور سیلیکون ولی توجه‌شان به این استارت‌آپ نوپا جلب شد و جریان وافر پول باعث شد سونیچی در مغز این مدیرعامل تازه‌کار درگیر شود و رویاهای بلندپروازانه‌ای برای سلطه بر بازار فروش در ذهنش جرقه بخورد.

اولین شعار آمازون این بود: «فوراً رشد کن.» رشد سریع آمازون در دوران موسوم به دوران شکوفایی دات کام در اواخر دهه ۹۰، واقعاً حیرت‌آور بود. بیزوس شروع کرد به استخدام مدیران جدید و راه‌اندازی انبارهای بیشتر؛ در سال ۱۹۹۷ سهام آمازون را به‌طور عمومی عرضه کرد و در برابر شکایت حقوقیِ عاجزانه اولین رقیبش در کسب‌وکار کتاب‌فروشی، یعنی بارنز آند نوبل، پیروز شد. بیزوس فکر کرد که برند آمازون هم درست مثل برند ویرجین ریچارد برانسون قابلیت گسترش را دارد، بنابراین با سر به درون سایر محصولات شیرجه رفت و سی‌دی، دی‌وی‌دی، اسباب‌بازی و وسایل الکترونیکی هم به محصولاتش اضافه کرد. بیزوس زمانی به هاوارد شولتز، مدیر عامل استارباکس، که کارش را از سیاتل آغاز کرده بود، گفت: «می‌خواهم این شرکت رو به ماه برسونیم.»

بیزوس می‌خواست بدون مداخله سهام‌داران ناشکیبا، معیارهای مختص خودش را برای موفقیت پایه‌گذاری کند، بنابراین طی اولین نامه‌اش خطاب به سهام‌داران، به همه اعلام کرد که تمرکزش را نه روی بازگشت آنی سرمایه، یا ارضای تقاضاهای عاری از بصیرتِ وال استریت، بلکه روی افزایش جریان نقدینگی، بسط دادن سهم شرکت از بازار، و ایجاد سود سرمایه در دراز مدت برای سهام‌داران وفادار قرار می‌دهد. او در نامه‌اش نوشت: «اگر درست عمل کنیم، این تازه روز اول اینترنت، و روز اول آمازون است.» و به این ترتیب، اصطلاح «روز اول» را ابداع کرد که در شرکت آمازون به نمادی برای نیاز

دائمی به نوآوری، تصمیم‌گیری سریع و پذیرفتن فناوری‌های جدید و پرکاربره تبدیل شد. سهام‌داران هم با بیزوس همراهی کردند و ارزش سهام آمازون به‌نحوی غیرقابل‌تصور بالا رفت. آقای مدیرعامل به میلیارد و سلبریتی تبدیل شد و در سال ۱۹۹۹، تصویرش به‌عنوان «مرد سال» روی جلد مجله تایم قرار گرفت. در آستانه ورود به قرن جدید، تصویر سر نیمه‌تاس بیزوس درحالی روی جلد مجله چاپ شد که از داخل جعبه ارسال کتاب، پر از تکه‌های فوم ضرب‌گیر بیرون زده بود.

اما در پشت پرده، اوضاع به‌هم‌ریخته بود. سرمایه‌گذاری‌های آمازون در سایر استارت‌آپ‌های اینترنتی داشت سر به فلک می‌کشید، تعدادی از سرمایه‌گذاری‌ها نتیجه‌بخش نبودند و بسیاری از شرکت‌هایی که با آمازون همکاری داشتند، از جمله خرده‌فروشی‌های سنتی ای مثل وال‌مارت، با سوءظن به این هرج‌ومرج نگاه کرده و فرار را بر قرار ترجیح دادند. اولین انبارهای آمازون طی تعطیلات کریسمس چنان افزایش سفارشی را تجربه کردند که کمرشان زیر بار سفارش‌ها خم می‌شد و کارکنان دفتر سیاتل هر سال در ماه دسامبر، به‌ناچار از پشت میزهای‌شان بلند می‌شدند، آستین‌ها را بالا می‌زدند، در هتل‌های ارزان‌قیمت اتاق می‌گرفتند و در خط مقدم مشغول بسته‌بندی و ارسال سفارش‌ها می‌شدند.

طی دو سال آینده، آمازون پول زیادی را از دست داد و در دوره موسوم به انفجار دات کام، کم مانده بود ورشکست شود. یکی از مقالات در زمینه امور مالی شرکت را Amazon.bomb لقب داد و اعلام کرد: «سهام‌داران کم‌کم شست‌شان خبردار می‌شود که سهام این شرکت کتاب‌فروشی مشکلاتی دارد.» و همین عبارت در ذهن سهام‌داران حک شد. رسانه‌ها در سطحی وسیع، بیزوس را مضحکه کردند و حتی در سال ۲۰۰۱، کمیسیون بورس و اوراق بهادار دست

به تحقیقاتی وسیع زد تا آمازون را به دست‌کاری ارزش سهام محکوم کند. یکی از تحلیل‌گرها مدام پیش‌بینی می‌کرد که کفگیر آمازون به ته دیگ رسیده و همین مفهوم به سرتیتر بسیاری از اخبار تبدیل شده بود. در آن دوره، آمازون دفتر اصلی‌اش را به ساختمانی با سبک معماری آرت دِکو، روی تپه‌ای مشرف به ناحیه جنوبی سیاتل انتقال داده بود. وقتی زمین لرزه نیسکوالی در فوریه سال ۲۰۰۱، ساحل شمال‌غربی کشور را به لرزه درآورد، آجر و بتن بود که در واقعه‌ای شوم و آخرالزمانی روی زمین می‌ریخت. بیزوس و کارکنانش با پناه گرفتن زیر میزهای مستحکمی که از درهای چوبی ساخته شده بودند، جان سالم به‌در بردند.

ارزش سهام آمازون کاهش پیدا کرد، به اعداد تک‌رقمی رسید و رؤیای رسیدن به ثروت سریع را نابود کرد. بیزوس ۳۷ ساله روی تخته وایت‌برد دفتر کارش نوشت: «من با ارزش سهام یکی نیستم!» و با اطمینان بیشتر، شروع به رساندن جدیدترین جلد‌های رمان‌های پاتر به دست مشتریان در روز انتشار کتاب کرد.

کارکنان آمازون ترسیده بودند، اما بیزوس به‌حدی خونسرد بود که انگار یخ توی رگ‌هایش جریان داشت. پرداخت‌های زمان‌بندی‌شده و تزریق ۱۰۰ میلیون دلار سرمایه از طرف سرویس آنلاین AOL در تابستان ۲۰۰۱، باعث شدند سرمایه کافی برای انجام تعهدات و الزامات شرکت تأمین شود و آمازون از سرنوشت شومی که بر سر بسیاری از شرکت‌های اینترنتی آوار شده بود، نجات پیدا کرد. وقتی شرکت در نهایت توانست هزینه‌هایش را به‌حدی کاهش دهد که در بهار سال ۲۰۰۳ به مقداری سوددهی برسد، مدیرعامل کینه‌توز آمازون در جریان یک کنفرانس مطبوعاتی، اصطلاح «میلیاروی» را ابداع کرد که به‌صورت ضمنی، به‌قصد تمسخر همان تحلیل‌گیری پکار می‌رفت که نابودی آمازون را پیش‌بینی کرده بود.