

[美] 理查德·勃兰特◎著 马志彦◎译

One Click

极简至酷的核心理念

亚马逊唯一认可的自身传记

一键下单

杰夫·贝佐斯
与亚马逊的崛起



K837.125.38
201319

阅 览



One Click

一键下单 杰夫·贝佐斯
与亚马逊的崛起

[美] 理查德·勃兰特◎著 马志彦◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

一键下单: 杰夫·贝佐斯与亚马逊的崛起 / (美) 勃兰特 (Brandt, R.) 著; 马志彦译. —北京: 中信出版社, 2013.1
书名原文: One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com

ISBN 978-7-5086-3746-4

I. ①—… II. ①勃… ②马… III. ①电子商务-商业企业-企业管理-研究-美国 IV. ①F737.124.6
中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第289170号

One Click by Richard L.Brandt

Copyrights © 2011 by Richard L.Brandt

Simplified Chinese translation rights © 2013 by China CITIC Press

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书仅限中国大陆地区发行销售

一键下单: 杰夫·贝佐斯与亚马逊的崛起

著 者: [美] 理查德·勃兰特

译 者: 马志彦

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 7.5 字 数: 135千字

版 次: 2013年1月第1版

印 次: 2013年1月第1次印刷

京权图字: 01-2011-6028

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-3746-4 / F·2786

定 价: 36.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给金和蕾拉，谢谢你们为我所做的一切
献给我的代理人阿尔·祖克曼和本书编辑考特妮·扬，

你们是如此优秀

并且，

向始终对我充满信心的琳迪·霍尔致以深深的怀念

目 录

ONE CLICK
Jeff Bezos and
the rise of amazon.com



第一章

一键下单是远远不够的 1

第二章

企业家的青年时代 21

第三章

杰夫找到了工作 37

第四章

杰夫发现了互联网 49

第五章

三个怪人和一个会计 61

第六章

如何建立一家更好的书店 77

第七章 成长的烦恼 91

第八章 烧钱 103

第九章 发展壮大 113

第十章 你把谁叫作书店？ 125

第十一章 崩盘 141

第十二章 贝佐斯在 Kindle 电子阅读器上大赌一把 155

第十三章 亚马逊正在摧毁实体书店？ 169

第十四章 一个笑得很幽默的酷人 179

第十五章 他是什么类型的管理者？ 189

第十六章 脑袋在云里 199

第十七章 一步一步、大无畏地 211

ONE CLICK

Jeff Bezos and
the rise of amazon.com

第一章

一键下单是远远不够的



成为全球最以客户为中心的公司，
在这里，人们可以找到和发现他们
想从网上购买的一切。

——亚马逊网站使命宣言

1994年9月22日，亚马逊网站成立两个月后，也是该公司正式面向公众提供服务10个月前，杰夫·贝佐斯决定学习如何销售图书。他上了一堂由美国书商协会赞助的关于如何开办书店的课程。四五十个渴望有所成就的书商在波特兰市本森酒店参加了这一为期四天的课程，他们中有刚起步的年轻人，还有考虑第二职业的退休老夫妇。四天的课程包括书店的财务运作、客户服务以及库存管理。广场书店的老板理查德·哈沃斯是此次活动的讲师之一，他的书店位于密西西比州牛津地区。

哈沃斯对待客户服务一事堪称狂热（这恰好是迄今为止，他的书店能够与亚马逊及其他连锁书店竞争的唯一方式）。为了强调服务的重要性，他举了他是如何服务到家的例子。

一个书店经理走进哈沃斯楼上的办公室，告诉他有个顾客要投诉。哈沃斯信步下楼，看看到底出了什么事。那个顾客生气地

告诉哈沃斯，她把车停在了书店门口，书店阳台上吊着的花盆里的土不知怎的掉到了她车上。哈沃斯提出给她洗车。于是他们把车开到一处提供洗车服务的加油站，但是加油站因为维修关门了。她更是火上浇油。哈沃斯又建议她开车去他家，他拿了水桶、香皂、水管，亲自帮她洗了车。

开车送哈沃斯回书店的路上，那位顾客态度变了，她非常高兴。事实上，那天下午她又回到书店，买了一大堆书。

后来，贝佐斯跟美国书商协会的一位高管说，他被这个故事打动了，并决心使客户服务成为“亚马逊网站的基石”。贝佐斯把它当成了最重要的武器。“如果能让竞争对手的注意力都集中在我们身上，而我们的注意力又集中在客户身上，最终结果肯定错不了。”他说。

有意思的是，贝佐斯关于客户服务的想法和哈沃斯的并不一样，哈沃斯认为最重要的客户服务是面对面提供的。而在互联网的游戏规则下，客户服务主要是由冷冰冰的计算机完成的。“我敢打赌他没给一位顾客洗过车。”提起贝佐斯时，哈沃斯语带嘲讽。

事实上，在公开声称的为客户服务所作的全部努力中，贝佐斯似乎更痴迷于建立一个非同一般的网站，以及确保按时交付。在亚马逊网站上，连找到一个客户服务的电话号码都很难。贝佐斯希望所有的事情都是通过邮件进行。亚马逊的客户服务是从贝佐斯亲自回邮件开始的，1999年的时候，这样的“客服”代表已有500人，一个挨一个地坐在小隔间里，聚精会神地用电话或邮

件回答着顾客的问题。

处理这些邮件的一般都是学历过高而收入较低、没有图书销售经验的人。刚开始时，这些愤世嫉俗的高学历员工很受欢迎，因为他们博览群书，应该能够在浩如烟海的图书中快速找到顾客想要的。他们一小时只赚 10~13 美元，不过晃动在那些呆滞无神的目光前的，还有升职可能以及吊人胃口的股票期权。

并不是所有人都在这种环境中发现了挪亚方舟。以理查德·霍华德为例，他有文学硕士学位，但决定在 1998 年接受亚马逊这种入门级的客户维护工作，是因为怀揣着升职成为编辑的希望，那样他就可以写书评了。后来他发现自己的工作是和其他三个“客户服务一级邮件代表”挤在一个小隔间里。主管们通过监听电话来评估每个人的表现，工作是以每分钟能回多少封邮件或者电话来分级的。

霍华德后来在一篇刊登在西雅图报纸上的文章中回顾了这段经历，文章题目是“我是如何‘逃离亚马逊邪教’的”。

他认为在亚马逊，人际交往几乎被当成了十恶不赦。霍华德收到过一份“信息索引”，那张单子里是上百个提前写好的简要答案，几乎回答了顾客能够问到的任何问题，他感到那是为了建立“(亚马逊)工作人员和客户之间温和、传统的联系区域”而设计的。

有一天霍华德接到了一个电话，一位顾客对美国内战时期的小说感兴趣，问怎样才能找到詹姆斯·米切纳的《百年镇》。霍

华德建议顾客最好去读戈尔·维达尔的《林肯》——他做了一家好书店里一个知识渊博的店员应该做的事。霍华德说自己在那个电话上只花了三四分钟，但还是被主管训斥了。三个半星期以后，他被解雇了，理由是干活儿太慢。后来他在微软找了份工作。

在进入亚马逊之前，这些客服代表都对巨大的股票期权有着不切实际的幻想，但是开始在亚马逊工作以后，他们发现这家公司有的只是长时间的加班加点，连续三年表现良好才能得到 100 股股票。业绩最好的员工能在一分钟内回复 12 封邮件，而回复 7 封以下的一般会被解雇。《华盛顿邮报》揭露了亚马逊的这一“阴暗面”，并援引其中一位客服代表的话：“我们本应该是深入关心客户的，但前提是我们能够以非同一般的速度深入地关心他们。”

客服代表还要学习公司使用的 UNIX 软件系统，在公司内部参加一个为期三周的培训，学习各项工作是如何进行的，包括订单如何提交，书如何运到仓库、如何上架，如何将包装好的书和订单对上号，如何选择最好的运输方式。最经常被问到的问题来自那些在网上订书时需要帮助的人，或者需要知道他们订的书运到哪里了的人。

但贝佐斯知道，他永远无法向顾客提供那种他们可以从实体书店获得的个人帮助。“我们永远不会有沙发，永远不会有拿铁咖啡。”1997 年 6 月他在《商业周刊》的采访中说道。然而贝佐斯真正有别传统之处在于，他以和顾客之间很少的人际互动，创造了卓越的网上购书体验。网站要简单、迅捷、直观。要以最便宜

的价格提供史无前例品种的图书，并在最短时间内送达。整个过程都不能出问题，因此人们会满意地离开网上商店。对于大多数人来说，这就足够了。贝佐斯后来解释道，“如果我们有哪里地方让顾客不高兴了，这些人离开网站后就会说，‘哦，那实际上不是我想要的。’口口相传的力量是很强大的。”

口口相传堪比病毒传播，对于互联网来说尤其如此。贝佐斯说，在网上，“每个人都是出版商。”他们写博客、发邮件，很快就能把事情变得很不堪。他说，“邮件有一些很神奇的功能，能够把人类的礼貌基因加以屏蔽……你会收到一些格外坦诚的反馈，确切地告诉你怎么改善服务。如果我进了一家餐馆，吃了顿很差劲儿的饭菜，我只是走人而已，绝不会去找到厨师，揪着他的领子说，‘你知道吗，你真不应该当厨子的。’”

但是有那么几次，邮件和传言在网上肆意传播，明显是想揪着贝佐斯的领子，朝他大喊大叫。贝佐斯不是总能预测到怎样才算提供了卓越的客户服务。在公司刚起步时，亚马逊有一项政策，如果客户的购物车超过 30 天不予处理，就由工作人员将其清空。这项政策在当时看起来很合理，他们假设顾客不买那些书了，但该假设后来被证明是错误的。有一天，一位客户发了一封愤怒的邮件，说他花了很多个小时来选东西，突然某一天发现他的购物车被清空了，而之前一点警告也没有。他在邮件里说，这是项愚蠢的政策。程序员不得不查了数据库，为他恢复了那些书目。亚马逊网站最终废除了这项超过 30 天就清空的做法。贝佐斯后来在

一次讲话中承认：“那可能是项愚蠢的政策。”

一些时候，亚马逊也无法守住承诺。公司刚成立时，工作负荷过重令员工延误了向顾客承诺的递送时间。为了弥补过失，只要有客户抱怨，他们就会退还快递费。

随着亚马逊规模逐步扩大，贝佐斯只做对客户有利之事的承诺开始滑坡。他屡次因此遭受批评，进而不得不公开认错。1998年，记者发现亚马逊开始向出版商收费，如果出版商想把他们的书放在网站首页“值得关注的新书”“前途无量”这类小标题底下，就要为此付给亚马逊1万美元。亚马逊的编辑为这类图书花费了大量工夫，包括在网站上提供作者的简介或采访等。

有报道称，贝佐斯曾经跟他的员工说，接受竞价是没问题的。“如果甲出版商在一本新书上付我们的费用比乙出版商高，同时我们预测顾客会同等喜欢这两本书，但网站上只有宣传一本书的地方，我们肯定选择更赚钱的那本。”

有什么大不了的？毕竟实体书店一直以来都在接受新书推广的“暗中贿赂”，在书店里给它们留出最好的位置。但这是亚马逊，是贝佐斯曾经宣扬“我们可能是全球最以客户为中心的公司”。这应该是家一直以客户为先的公司，为满足客户阅读品位而提供最好的书目的公司。在一本书可以为公司赚更多钱而另一本不能的情况下，谁有资格说顾客会“同等地喜欢它们”？滑坡之快令人瞠目。

这一做法见报后，顾客对亚马逊展开了邮件攻势，贝佐斯决

定，最佳的策略是进行全面披露。对于因出版商付费而使书被放在网站显要位置的情况，亚马逊会在这些书旁边贴出通知。这个决定宣布以后，贝佐斯确定地指出，亚马逊是唯一进行这种披露的公司。他同时还承诺，如果顾客是因为这类推荐而买了书但不满意的话，他同意退款。

也是在1999年，顾客们开始意识到亚马逊收集了太多关于他们买书、品位以及小癖好的信息。当亚马逊买下一个名为PlanetAll的小型在线服务提供商后，这一问题开始曝光，该服务可以通过邮政编码和邮箱地址交叉检索用户的购书情况。亚马逊利用这些信息向该服务认定的具有相似品位和兴趣的人推荐书目。在这一问题上，贝佐斯不得不实施又一次局部“挽回”，为读者提供一种退出这种信息共享程序的办法。今天，没有人在意——或者认为——亚马逊推荐书是建立在其他有“相似品位”的读者的数据之上的。这一侵犯隐私的讨论还波及了谷歌和Facebook网站，尽管和亚马逊相比，这些公司可能并不是最大的侵权者。

对贝佐斯来说，从一开始就让人们认同他是做网上销售生意的，这一点非常重要，所以他必须能够打动顾客。如果客户预订的平装书脱销，亚马逊会以平装书的价格给客户寄一本精装书。另外，在公司正式推出服务两年之后，贝佐斯新建了一个部门，专门搜索已经绝版的孤本书。顾客们惊奇地发现他们能在亚马逊找到这些书，这在其他地方是不可能的。

贝佐斯希望利用先进技术来为顾客提供卓越服务。这一