

亚马逊的 大战略

[日]田中道昭◎著 张琦◎译

アマゾンが描く2022年の世界
すべての業界を震撼させる「ベゾスの大戦略」

亚马逊与阿里巴巴的商业模式有何异同？谁更有可能胜出？
为什么说贝索斯是愿景型企业家，而马云是使命型企业家？

被亚马逊奉为企业价值观的“顾客至上”的实质究竟是什么？
亚马逊推崇的超低利润率、超长期思考、超高速运转的PDCA到底有何威力？



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

亚马逊^的 大战略

[日]田中道昭◎著 张琦◎译

アマゾンが描く2022年の世界
すべての業界を震撼させる「ベゾスの大戦略」

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

亚马逊的大战略 / (日) 田中道昭著 ; 张琦译. --
北京 : 人民邮电出版社, 2019.1
ISBN 978-7-115-50122-6

I. ①亚… II. ①田… ②张… III. ①电子商务—商
业企业管理—经验—美国 IV. ①F737.124.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第254637号

内 容 提 要

从网上书店到应有尽有型公司, 亚马逊不断发展, 不断给世界带来震撼。亚马逊的掌门人贝索斯也凭借其超凡的商业头脑与独到的经营理念成了全世界最出色的创业者和企业家之一。那么, 亚马逊的大战略究竟是什么? 亚马逊能够凭借这样的战略在未来获得更大的成功吗?

本书作者熟练运用各种管理学分析工具, 深入浅出地介绍了亚马逊的经营理念和企业战略, 并从战略和营销的理论与实践出发, 分析了亚马逊正在做的事情, 以此预测即将由亚马逊创造的未来图景。本书还对贝索斯本人进行了全面分析, 并且比较了亚马逊与阿里巴巴、谷歌等企业的异同。

本书适合各类企业的各级管理者尤其是 IT 企业的管理者阅读。

-
- ◆ 著 [日] 田中道昭
译 张 琦
责任编辑 陈 宏
责任印制 焦志炜
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
固安县铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 14 2019 年 1 月第 1 版
字数: 160 千字 2019 年 1 月河北第 1 次印刷
- 著作权合同登记号 图字: 01-2018-2539 号
-

定价: 59.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316
反盗版热线: (010) 81055315
广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

大道昭昭

我的名字叫道昭，意为“大道昭昭”。

“道”这个字在中国古典文化中占有极为重要的地位。

在本书中，我重点介绍的五要素法就是以《孙子兵法》中的“五事”为核心，并与现代管理学的经营理念相结合而创造出来的。

《孙子兵法·始计篇》这样写道：“一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。”此为“五事”，其中“道”居第一位。

我认为，“五事”是将经营者与员工融为一体的哲学和理念。在现代管理学中，“道”相当于经营理念、使命、愿景和价值观的集合。

在日本，备受商务人士推崇的《论语》和《道德经》都有着深远的影响，而这两本书的核心概念都是“道”。

《论语·雍也篇》这样写道：“子曰：‘谁能出不由户，何莫由斯道也？’”我将这句话直译为“从家里走出去一定会经过门厅，但是为什么没有人走我说的这条路呢”。

我认为，其实《论语·雍也篇》所说的“路”是指遵守道德之路。我在

解释这句话的同时，也在进行自省。

而在《道德经》中，“道”是最重要的概念。在许多英语国家，也有一个广为人知的概念“Tao”，其实指的就是这个“道”。

道是万物之源。

道无穷无尽。

道能以柔克刚。

老子所说的“道”实乃人之道。

这样看来，我的名字寓意深远。而我也将“使人、组织、企业之道昭昭”视为己任。当然，现在的我既没有实现这个使命的胸怀，也没有足够的能力。因此，这个使命就是我的“道”，也是我毕生想要达成的目标。

中国古典书籍与本书的关系

《论语》对日本的商务人士和知识分子来说是十分重要的读物。与《论语》的哲学相呼应的《道德经》也在日本得到了广泛传播。

支撑着本书核心理念和分析框架的《孙子兵法》在日本则被当作经营战略的指导读本，极受欢迎。

从这些事例可以看出，长久以来，日本人都深受中国古典文化的影响，例如：

阴阳——事物皆有阴阳两面。

无为——顺应自然。

无常——变化不止。

读者在这本书中能看到许多中国古典文化的影子。如果阅读中文版的各位读者也能深切感受到书中的这些思想，并能理解我所阐述的管理真谛，我将感到无比荣幸！

将亚马逊与阿里巴巴进行对比，可以看出什么

本书从现代管理学的角度分析了亚马逊的大战略。在本书的日语版中，我花了第六章一整章的篇幅（共计 32 页）来分析阿里巴巴的大战略，这是因为，本书明确指出，通过分析亚马逊而得知的所谓“世界上正在发生的事情”，实际上就是指“亚马逊经济圈”与“阿里巴巴经济圈”之间的竞争。

阿里巴巴已经开始在各个领域，从质和量两个方面超越亚马逊。关于这一点，本书进行了详细介绍。

亚马逊和阿里巴巴之间的竞争已经波及全世界。现在，亚马逊的主要业务范围是美洲，但其在德国、日本、英国的销售额已经占其总销售额的四分之一。对亚马逊来说，在占领欧洲和日本市场之后，如何在亚洲取胜将成为关键。阿里巴巴在中国占据了巨大的市场，而且正在向亚洲其他市场进军。阿里巴巴能否战胜亚马逊，关键在于能否拿下欧美和日本市场。

一直以来，亚马逊以美洲为中心，阿里巴巴以亚洲为中心。它们的发展状况体现了各自所在地区的经济发展态势与消费水平。换句话说，它们

均受到自身所在地区政治、经济和社会发展的强烈影响。

因此，对中国的读者来说，这本书可以算是一本对“亚马逊经济圈”与“阿里巴巴经济圈”之间的竞争进行分析与研究的书。

架起中日之桥

道昭意为“大道昭昭”，这是我的父亲清昭所起的名字。

在公元 7 世纪的日本，有一位名叫道昭的高僧作为遣唐使来到了中国。据说他是三藏法师非常喜爱的弟子，他们两个寝食都在一起。他也是最早把禅的精髓传入日本的僧人。

7 世纪的道昭是遣唐使。而我作为 21 世纪的道昭，将以“使人、组织、企业之道昭昭”为己任，架起中日两国之间的一座桥梁。

在我任教的立教大学商学院，很多中国留学生都饱含热情，期待自己能够成为中国和日本之间的桥梁。我希望自己能够为他们树立一个良好的榜样。

我热切期待这本书能帮助我迈出第一步。非常感谢您购买这本书，我也期待着能在中国与您相会。

我怀着无比感谢的心情再次向您致谢！

田中道昭

目录

第一章	现在的亚马逊为何引人注目：日本、美国乃至全世界正在发生的事情 1
	◆ 不远的未来 2
	◆ 影响力日益扩大的亚马逊效应 7
	◆ “快递危机”的形成 8
	◆ 用 PEST 分析法解读日本正在发生的事情 9
	◆ 大和运输的物流战略 10
	◆ 亚马逊的物流战略 13
	◆ “快递危机”背后的真正问题 14
	◆ 用四层级分析法解读亚马逊效应 15
	◆ “亚马逊经济圈”与“阿里巴巴经济圈”之间的 竞争——世界上正在发生的事情 19
	◆ 为什么写这样一本书 20
第二章	用五要素法解读亚马逊的大战略 23
	◆ 五要素法与企业经营 24
	◆ 亚马逊战略金字塔——全世界最重视顾客的企业 28

- ◆ 亚马逊是否也面临着创新者的窘境 31
- ◆ 贝索斯在餐巾上写下的商业模式 33
- ◆ 优先级最高的是用户体验 36
- ◆ 成本领先战略和差异化战略可同时兼顾 39
- ◆ 2018 年，奔向太空之旅 42
- ◆ 规模经济、范围经济、速度经济——亚马逊的
领地 43
- ◆ 从零售巨头、物流巨头到云计算巨头 46
- ◆ 火星人贝索斯——亚马逊的“将”与“法” 50
- ◆ 新时空价值的诞生 52
- ◆ 五要素法的实质——基于视点、视野、观察立场的
战略分析框架 58

第三章 亚马逊为什么要进军实体领域 59

- ◆ 世界因“亚马逊化”而震动 60
- ◆ Amazon Go 和智能时代 62
- ◆ 收购全食超市的意义 63
- ◆ 作为平台的 Amazon Echo 65

- ◆ “只用动口不用动手” 的冲击感 67
- ◆ “无需排队、无需结账” 的无人便利店将改变零售业 70
- ◆ 贝索斯创造的“新零售” 72
- ◆ 从亚马逊网站看用户体验 74
- ◆ 从网络世界向实体领域发展的可行性 76
- ◆ 没有成为 Prime 会员是一种损失吗 79
- ◆ 恰逢天时的视频播放业务 82
- ◆ 进军时尚界——亚马逊将成为威胁到优衣库地位的企业 84
- ◆ 预测 Amazon Echo 能否在日本取得成功 86

第四章 贝索斯的野心：称霸大数据时代 91

- ◆ 究竟什么是大数据 92
- ◆ 亚马逊本质上是一家大数据公司 94
- ◆ AWS 与“低利润会减少竞争者”的观点 96
- ◆ 贝索斯在美国互联网协会的讲话 99
- ◆ 亚马逊的定价策略与亚马逊现金 100

□

- ◆ 为什么亚马逊熟知用户喜好——协同过滤技术的秘密 102
- ◆ 将“大数据 × AI”的技术应用于批量定制 104
- ◆ 从世界第一书店到应有尽有型公司 106
- ◆ 位置信息暴露个人隐私——作为代价，亚马逊能提供什么服务 108

第五章 贝索斯的太空战略 113

- ◆ “火箭少年”贝索斯的航天梦 114
- ◆ 让很多人都能居住在太空中 115
- ◆ AWS 正在从太空数据中获得收益 117
- ◆ NASA 与亚马逊携手合作 119
- ◆ 亚马逊在太空中占据的“地利” 121
- ◆ IT 企业引领太空商业的时代 124
- ◆ 在技术大国以色列看到的航天事业的未来 125

第六章 亚马逊惊人的领导力和管理能力 129

- ◆ 疯狂的 CEO——贝索斯的超高速 PDCA 130

- ◆ 贝索斯的形象是火星人 132
- ◆ AI 已经能够获取“外星人的智慧”了 135
- ◆ 在 AI 时代，创造未来的能力最重要 136
- ◆ 自己领导自己的自我领导力 139
- ◆ 为什么亚马逊汇聚了诸多创新型人才 140
- ◆ 领导力的 14 条准则 142
- ◆ 敢于谏言，服从大局 145
- ◆ 亚马逊持续创新的四个秘诀 147
- ◆ 谷歌与亚马逊的不同之处 151
- ◆ 不必勉强出成绩，推崇低收益率的经营方式 155
- ◆ 克里斯坦森提出的任务理论的实践者——亚马逊 156

第七章 “亚洲电商之王” 阿里巴巴的大战略 159

- ◆ “阿里巴巴经济圈” 向日本扩张 160
- ◆ 通过基础设施建设解决社会问题 162
- ◆ 加速进军实体领域——阿里巴巴的“天”与“地” 164
- ◆ 阿里巴巴的“将”与“法” 166
- ◆ 在商流、物流和资金流等方面，阿里巴巴均领先亚马逊一步 168

- ◆ 金融科技之王 171
- ◆ 阿里巴巴预见的新零售时代正在到来 174
- ◆ 目标是“72 小时送达世界任何一个角落” 176
- ◆ 首个变身为智慧城市的将会是澳门 178
- ◆ 阿里巴巴进军世界市场的障碍 179

第八章

反思亚马逊的战略：贝索斯究竟是顾客至上主义者还是利己主义者 181

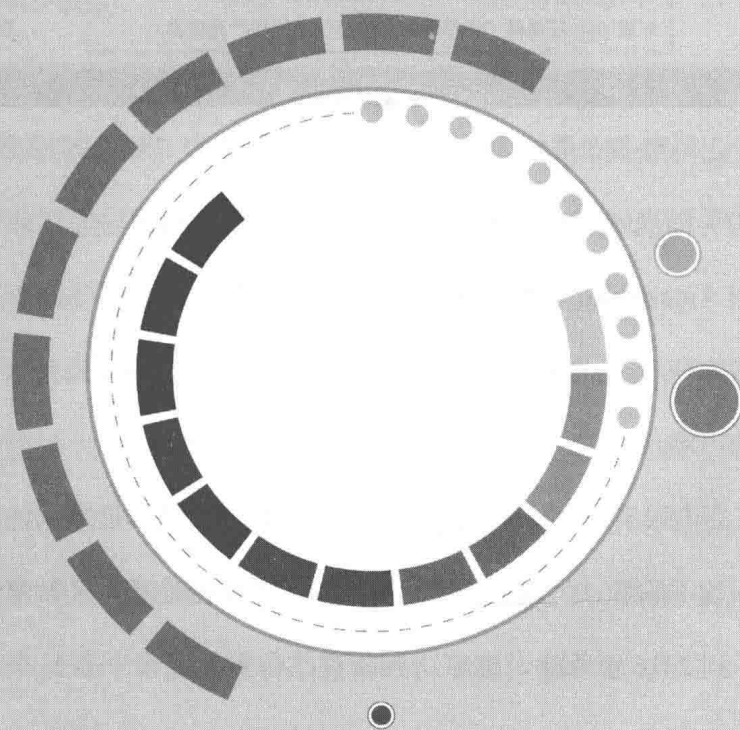
- ◆ 亚马逊为何会遭到批判 182
- ◆ 超越国家的超级科技企业的影响力 184
- ◆ 在要塞中购物的我们真的幸福吗 187
- ◆ 对亚马逊减少雇用人数、降低工资以及导致地方经济衰退的批评 189
- ◆ 便利性 VS 个人信息——隐藏的威胁 191
- ◆ 贝索斯是否展现了真正的顾客至上主义 194
- ◆ 亚马逊有死角吗 196
- ◆ 用营销 4.0 战胜亚马逊 199

结语 今后在日本、美国乃至全世界将要发生的事情 203

- ◆ 日本企业必须在“亚马逊经济圈”和“阿里巴巴经济圈”
之外创造新的经济圈 204

第一章

现在的亚马逊为何引人注目：
日本、美国乃至全世界
正在发生的事情



◆ 不远的未来

2022 年 11 月 17 日星期四，佐藤一郎（化名，32 岁）来到距离日本东京四谷站步行约 5 分钟的无人便利店——亚马逊 365，在这家店内的开放式咖啡厅里完成自己的工作（见图 1-1）。

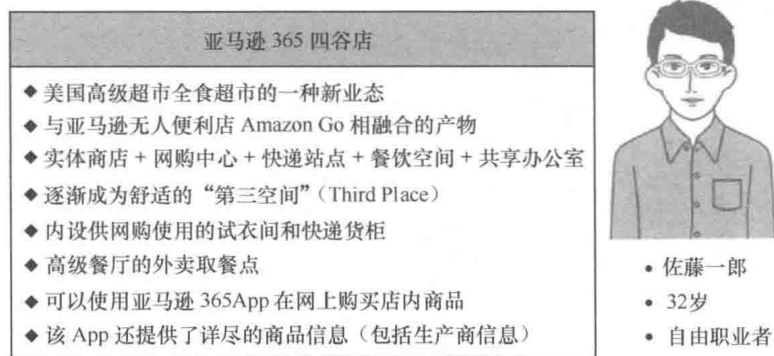


图 1-1 不远未来的场景

亚马逊 365 是由亚马逊公司（以下简称为“亚马逊”）于 2017 年 8 月收购的美国高端超市全食超市（Whole Foods）与亚马逊在此后创立的无人便利店 Amazon Go 相融合的产物。经过不断发展，亚马逊 365 逐渐发展成为集实体商店、网购中心、快递站点、餐饮空间、共享办公室等多种功能为一体的店铺。

店内设有试衣间，顾客在这里可以试穿从亚马逊买来的服装。顾客如果对服装不满意，可以直接退货。同时，这里也是高人气餐馆的外卖取餐点。

到 2016 年为止，这家店铺所在的位置一直由一家日本大型连锁便利店

所占据。该店原本经营天然有机食品，后因业态改革而闭店。随后，亚马逊在这个位置开了一家亚马逊 365 的店铺。亚马逊 365 逐渐成为美国社会学家雷·奥登伯格（Ray Oldenburg）所提倡的“第三空间”。人们可以轻松地在里相聚，氛围友好而舒适。在这里，人们既可以遇见老朋友，也可以结交新朋友。可以说，这家店铺发挥着稳定和丰富社区生活的作用。

佐藤在这种第三空间式的咖啡厅里工作。他戴着一副时髦的白框眼镜，但其实他的视力却不差，这副眼镜是名为“亚马逊智能眼镜”（Amazon Glass）的眼镜式可穿戴设备。这副眼镜连接着 Alexa 的语音识别人工智能（Artificial Intelligence, AI），使用者只需发出语音指令即可启用眼镜的诸多功能。而且，这副眼镜还搭载了骨传导系统，使用者即便没有佩戴耳机也能听到眼镜发出来的声音。

三年前，亚马逊利用旗下的智能家居投资基金 Alexa Fund 收购了一家智能眼镜企业，亚马逊智能眼镜就是这家被收购企业和亚马逊共同开发、生产和销售的产品。亚马逊在收购了全食超市之后，为了贯彻其规模经济、范围经济、速度经济的经营理念，正在积极开展对相关企业的兼并和收购。

“Alexa，播放最符合我现在心情的音乐！”亚马逊智能眼镜能够毫无遗漏地捕捉到佐藤所说的这句话。一直以来，亚马逊智能眼镜为佐藤播放的音乐都是利“大数据 × AI”的技术为他专门制作的合成音乐。现在，亚马逊智能眼镜播放的是一首由钢琴演奏的展现八岳山自然风光的乐曲。这是一首集合了流水、鸟叫、虫鸣之音的轻音乐，这是佐藤非常喜欢的一种