

亚马逊网络书店

传奇

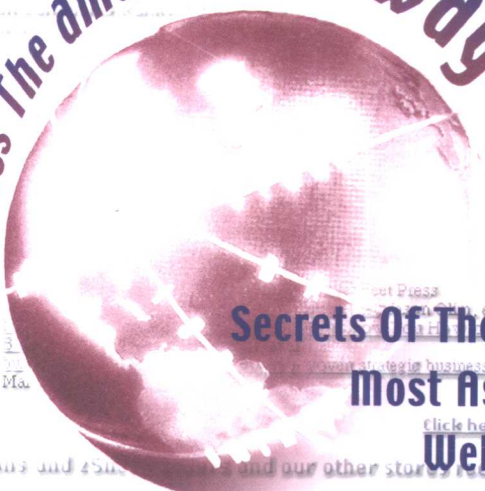
Business the Amazon.com Way: Secrets of the World's Most Astonishing Web Business



(美) 丽贝卡·桑德斯 著
华经 译

Shopping with us is 100% safe.

Business The amazon.com Way



Secrets Of The World's
Most Astonishing
Web Business

Auctions and 450,000 books and our other stores' recommendations

- AMAZON TRAIL IF AWARD WINNING KIDS SOFTWARE! (Current bid: \$3.99)
- AMAZON EXPEDITION - 6 VHS & 6 EXPEDITIONS - 5 Hrs (Current bid: \$33.95)
- 5549 Available Again - FREE SHIPPING (Price: \$24.95)

Reviews

Editorial Reviews (3)

Customer Reviews (12)

Editorial Reviews  机械工业出版社
China Machine Press

"In Business the Amazon.com Way Rebecca Saunders reveals the secrets, deals, schemes and dreams of one of the world's web superstars. She entertainingly charts the rise and rise of this digital icon and

IT先锋

亚马逊网络书店 传奇

(美) 丽贝卡·桑德斯 著
华 经 译

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

REBECCA SANDERS



机械工业出版社
China Machine Press

Rebecca Saunders: Business the Amazon.com Way: Secrets of the World's Most Astonishing Web Business

Copyright © 1999 by Rebecca Saunders

This edition published under Licence from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale in the P. R. China only.

本书中文简体字版由Capstone Publishing Ltd公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-1999-3761

图书在版编目(CIP)数据

亚马逊网络书店传奇 / (美) 桑德斯 (Saunders, R.) 著; 华经译; -北京: 机械工业出版社, 2000.1
(IT先锋)

书名原文: Business the Amazon.com Way: Secrets of the world's most astonishing web business

ISBN 7-111-07756-3

I. 亚... II. ①桑... ②华... III. 计算机网络-计算机应用-图书-销售-经验-美国 IV. G235

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第55506号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄路22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张渝涓 版式设计: 胡京湘

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000年1月第1版·2000年3月第2次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 8.25印张

定 价: 18.00

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

在撰写本书之际，我每天翻阅本地报纸财经版，一方面期待、另一方面又恐惧杰夫·贝佐斯(Jeff Bezos)又出新招扩张业务，建造亚马逊成为：“全球最大的……”。朋友知道我在写这本书，便问我亚马逊在六个月或一年内是否能获利，他们还问我贝佐斯的下一个动作将会是什么，老实讲，我并不知道。如果我知道，我就不会坐在这里，夜以继日地撰写这家网络先驱公司的故事。我只能说，根据我多年财经新闻的采访经验，亚马逊的这位执行官——杰夫·贝佐斯，成功地管理这家年轻而成长快速的网络公司，而且他似乎深谙此道。

许多作者会吊读者胃口，暗示知道许多内情，要读者欲知详情请读续集。到目前为止，我却没有任何隐藏。就像威尔·罗格斯(Will Rodgers)所说的：“我所知道的全部都是从报纸上读来的。”还有杂志及贝佐斯和其他人的网站。我从未一对一专访贝佐斯。从我着手写这本书以来，他就一直忙着壮大这家新兴公司。虽然我对于未能与他交谈感到沮丧，但我深信这让我对于他卓越的领导才能评价更为客观。

多年来，我访问了不少大企业执行官，我发现他们都拥有领袖特质与沟通技巧，这些对企业成功都相当重要，但只靠一次专访，就要写出关于他们领导能力的客观报道，并不容易。

这本书会有续集吗？也许吧。亚马逊网络书店的故事发展可分为两个阶段。曾身为基金经理人的

贝佐斯自己用“投资阶段”来形容公司目前的状况。其余的故事，也就是贝佐斯所谓的“收获阶段”，也将同样具有启发性。然而，现今企业家期盼网络能实现他们的创业梦想，既有企业也想在新兴公司建立前抢占网络这块大饼，而亚马逊早已悄悄建立起它的主要书籍销售网，阅读本书，可学到电子商务及企业家精神等相关精髓。

贝佐斯的对手做错了什么，才让贝佐斯带领公司成就目前的地位呢？有趣的是，从管理层来看，除了低估网络发展成传统零售业强劲对手的速度之外，他们并没有做错什么。目前，兔子似乎远远领先乌龟。

如果我对于出版界有任何抱怨，那就是要质问他们为何建立亚马逊网络书店这样一个构想，会来自于出版业以外的人士。难道我们太过接近而看不清楚吗？如果这篇前言要论述任何有关管理的洞察力，其对象可能包括有意把握电子商务商机的企业家与业界人士。

至于任职于传统产业的人，无论外在如何发展，别因目前公司的地位而自鸣得意。你必须不断将注意力放在顾客需求上，并且做出决策吸引顾客上门。若你阅读本书是因为你想成为另一个贝佐斯、创立一家网络公司、将来成为百万富翁，让我重申本书重点：“网络让企业家做到现实世界无法做到的事。”机会仅限于具有想像力及敏锐性的人。

◆ 目 录

Contents

前言

绪论 网络界的山姆·沃尔顿 1

亚马逊网络书店创始者兼执行官杰夫·贝佐斯终于证明在网络上创业能致富,虽然他的公司尚未获利,但随着资金不断投入这家新公司,贝佐斯创立这家网络商店的十大秘诀,已成为传统产业中看出网络新前景的企业家竞相取得的创业蓝图。

第1章 与电子商务生息与共 31

贝佐斯了解网络的潜力,因而看出其他人、甚至同业书商所看不到的机会。目前网络上还存有创业空间,但只有那些深知电子商务技术、拥有真实世界无法执行的创新构想的人才会成功。

第2章 让网上充满优秀企业人才 57

贝佐斯找来了一群有才干、又具阿甘精神的人,并在今日专业至上、薪水至上的时代,找出留住他们的方式,贝佐斯不仅与他们共享梦想,还提供多数人梦寐以求的机会:彻底改变世界。

第3章 专注于目标 83

自从亚马逊网络书店创立以后,该公司的业务型态便彻底改变,但公司专注的重点却始终不变:成为全球最大的网络商店。有许多零碎的杂事可能让贝佐斯分心,但他心中有清楚目标,在公司新需求出现之际,能够果断取舍。

第4章 打响网站知名度 103

从网络传闻、整合性营销,到确保形象的实际业绩表现,贝佐斯成功地在现实世界与网络上打响亚马逊的知名度。

BUSINESS THE *amazon* *.com* **WAY**

绪论

网络界的山姆·沃尔顿

预测未来的最佳方式就是创造它。

——艾伦·凯(Alan Kay)，苹果计算机研究部门主管

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

原书空白

企业家的个性决定他们创立的企业是否成功，业务性质也许会影响公司营运，但企业家本身的毅力才是主导公司营运好坏及是否能生存下去的关键，饱和市场中的新兴产业亦是如此。像在西雅图的网络书店——亚马逊公司(Amazon.com)这样开拓新商机的企业，便是这种观念的最佳例证与实践者，杰夫·贝佐斯(Jeff Bezos)高超的领导能力证明了一切。

1995年：亚马逊书店诞生了

亚马逊书店在1995年7月成立之初，只是一个网站，到了1999年年初，该公司市值高达60亿美元，远超过它在网络及实体书店的劲敌——巴诺(Barnes and Noble)与疆界(Borders)两家公司的市值总和。亚马逊书店1998年第四季度的销售额为25 290万美元，比1997年第四季度的6 600万美元暴涨了283%，不仅如此，该公司还是各界茶余饭后热烈讨论的对象，包括目前及潜在的投资者、网络观察家及基金经理

amazon.com

人等都表现出极高的兴趣。即使亚马逊公司至今仍未有盈余，1997年5月以1股9美元的价格供投资人认购股票之后，到了1999年年初已涨至209美元，足足涨了23倍。雄心壮志的贝佐斯预计公司到2000年的年营业额可达到10亿美元，他并未表示公司何时将开始获利，但早期的投资人人都知道至少5年内不会配股。多数投资人仍对贝佐斯信心十足，包括《傻瓜投资指南》(*The Motley Fool Investment Guide*)的作者大卫·贾德勒(David Gardner)在内，他曾向记者表示，如果贝佐斯急于让公司获利，他当然做得到，只是公司规模就不会太大。另一方面，就像一个贝佐斯迷般，贾德勒认为亚马逊公司若在两年之内还不赚钱，“它就有麻烦了”(其他基金经理人的看法请见本章附表)。

亚马逊书店的发展前景

显然地，贝佐斯心中有谱，但他将经营亚马逊视为自己的事，而不是媒体宣传的任务。他仍需像一般销售业一样回应顾客的需要及对手使出的策略，这更

BUSINESS THE
amazon.com WAY

增加他实现愿望的困难度。他否认想建造大卖场以取代沃尔玛百货(Wal-Mart)的传言,当媒体询问他是否要将亚马逊建造入门网站时,他也一笑置之,但表示他的经营远景已改变。将零售产品线从书本扩大至录像带及音像光盘,并与出售药品、宠物用品、杂货、拍卖品、甚至卡片等网站连结,当然显示贝佐斯(事实上)想要让亚马逊成为网络上的沃尔玛百货,或需要网络零售需求的增长以保障公司的获利,不过,很明显地,亚马逊已不再只是个网络书店,贝佐斯对零售业所带来的冲击也许可媲美西尔斯百货(Sears)的邮购目录,他的网络商店也可能成为新世纪中的西尔斯或伍尔渥斯百货(Woolworth)。

要做些疯狂的事,就必须非常乐观,
我就是这样。我一直认为亚马逊会很
成功。但它已经成为一家大公司,远
超过我的预期。

——贝佐斯, 1997年



对外宣传

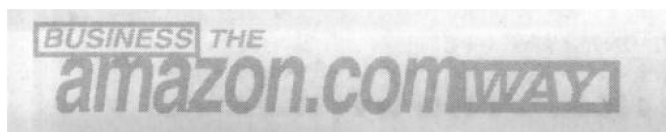
本书将会提及，贝佐斯身怀多种经营与领导才能。其中一项才能是他成功地宣传他的理念给来自各方的支持者，从顾客到员工、从投资人到业界。他成功的媒体关系的最佳佐证首见于1997年3月，当时他提供250万股普通股供投资人购买，对于那些怀疑股票如何飙升的人而言，这是最好的答案。不到一年，他的网站名已出现在《华尔街日报》头版。在之后几次专访中，贝佐斯竭力自我宣传。《奈特芮德经济论坛》(Knight-Ridder/Tribune Business)记者詹姆斯·罗曼尼斯科(James Romenesko)曾说，贝佐斯非常努力地向业界及投资人介绍自己，许多人都急于将资金投注于因特网产业中的明日之星，投资人正急切地想要开发这最后一块处女地，就像淘金热时，男男女女涌入加州寻找财富一样，他们等不及要撒下大笔资金到这个叫做电子商务的新产业中。《华尔街日报》不仅将亚马逊书店称为“全球千万书迷的秘密心声”，还指出它的成功是因为贝佐斯了解网络科技，“不像其他零

售业者”。其他的报道则大肆宣传贝佐斯的智慧，不过也让他形象更加完美。这家公司的兴起过程，就像个传奇故事，许多人都迫不及待要看这个“大卫”如何打败传统产业的“歌利亚巨人”（以圣经故事暗喻）。

更重要的是，诚如罗曼尼斯科所说，尽管亚马逊公司还处于亏损中，它已从多家网络书店中脱颖而出。光是网络产业的报道，加上能够投资尖端产业的浪漫梦想，以及能够以金钱资助一位有抱负与梦想者的这份吸引力，就足以让该公司股价大涨，上市时每股15美元，当天收盘就已涨至23.5美元。

史蒂芬·席格勒(Stephen Segaller)
引述安·温布莱德(Ann Winblad)的话
说，亚马逊对其他连锁书店的冲击，
就像“挡在车灯前的一头巨鹿”。

尽管基金经理人因持有亚马逊股票而获利不少，他们对该公司仍心存疑虑，而本身也曾担任过经理人



的贝佐斯则竭尽所能地取得投资人的信任。《名声：从企业形象了解公司价值》(*Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*)一书的作者查尔斯·冯布伦(Charles J. Fombrum)曾在书中提到，企业形象有极大的经济价值能吸引投资人的兴趣。他说，对投资人而言，“可信度是投资决策的关键。”而企业领导人可信度的重要性大于企业本身。所以，贝佐斯早期对公司的公开介绍迎合了基金经理人的期待，而媒体的报道证明他能谨守承诺，从提高品牌知名度开始，成功地开发新科技并加强顾客的服务与重视。记住这句名言：“我们的目标在于提供顾客最愉快的购物体验。”

曾有记者追问亚马逊公司获利的问题，贝佐斯回答：“我们现在将焦点放在向顾客介绍自己，现阶段去做其他的事是很糟糕的管理决策。对一个只有四年历史的企业而言，目前处于投资阶段、而非获利阶段一点都不足为奇。”他表示：“特别的是，这样的公司从事的交易都是公开的，但即使如此，我们也不是惟一的一个。”贝佐斯举生物工程界及投资人的大力支持为例，说道：“他们一直很支持我们，因为与传统

销售方式比较，因特网让公司更快速建立产品知名度，这也表示在其他层面，速度都将加快。”

突发灵感

贝佐斯的多项计划手笔都很大，但他对亚马逊的最终目标并不需投注大笔资金。从亚马逊公司的成立背景也许可以窥知一二。

听听看：亚马逊公司的崛起很像是电视喜剧或长片剧本，你只要坐在桌前且盯着屏幕就可以看到结局，尽管是计算机屏幕而非电视屏幕，你不只可以从过程中推测出部分结局，主角的大胆与狂热感觉都很像出自电视编剧的想像。杰夫·贝佐斯是个30岁出头的年轻人(想想Jimmy Stewart或Chevy Chase)，他选择离开了华尔街高薪的工作，带着妻子和狗，开车到西部，打算创立网络零售业，他的妻子开着老式的雪佛莱，他同时也在车上用笔记本计算机写出了创业计划。

在两个月之前，也就是1994年4月，我们的主角，杰夫·贝佐斯还是纽约一家避险基金的经理人。有一

BUSINESS TIME
amazon.com WYAZ

天他上网浏览时，发现一个统计数字：网络使用人数每个月以2 300 %的速度在成长。一般人看到此数字可能会觉得吃惊，而不会有什么行动，但贝佐斯却暗自许下的心愿：有一天要建立因特网企业。

他曾用“难以抗拒”来形容当时的情绪反应，他表示如果当初他没有立即行动，他将后悔一辈子，他说：“在此瞬息万变的时代，一定要分秒必争。他向记者表示：“我决定要让我在80岁时不曾后悔30岁时辞掉华尔街的工作，但是如果错过这个大好机会，我到80岁时会懊悔不已。”

开始展现企业家与阿甘精神

贝佐斯的反应是可以预期的。他对科技的着迷及企业家的天分早已是成功的最佳佐证。沃尔玛百货公司的创建者山姆·沃尔顿(Sam Walton)曾在他的著作《成功美国梦》(*Made in America*)中提到，许多人以为沃尔玛百货来自于沃尔顿面临中年危机之际，在忧郁中的突发奇想，事实并非如此。他说，他的第一家

店及之后的每一家店都是“他无法好好地独自生活后的实验品”。贝佐斯也是如此，他在14岁时想当太空人或生物学家，或是其他能使用尖端科技的职业。他家的车库因而堆满各种机械零件。高中时代，他成立了他的第一家公司：“梦想”(DREAM)协会，那是个激发青年创造力的夏令营。他赚了不少钱，连自己的弟妹加入也要收费。贝佐斯在普林斯顿大学主修电机与计算机，并以特优成绩毕业。之后他步上父亲与祖父的后尘：他父亲是艾克森石油公司(Exxon)的工程师，而祖父是原子能委员会主任。贝佐斯毕业后便进入一家名为FITEL的新兴科技公司，之后又进入信托银行(Bank Trust)负责计算机系统发展计划，当时他手下管理的设备资产价值超过1 500亿美元。

后来

贝佐斯在两个月内了解不少网络销售业的潜力与远景，于是他辞掉了萧氏企业(D. E. Shaw & Co.)的工作，和老婆两人收拾家当，开着旅行车到西部，但就

BUSINESS INC.
amazon.com WAY