

锲而舍之，朽木不折，锲而不舍，金石可镂。

——荀子

100 个 世界著名企业 投资故事

缪晨 编著



学林出版社

100 个 世界著名企业 投资故事

缪晨 编著



学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

100 个世界著名企业投资故事/缪晨编著.
—上海:学林出版社,2011.12
ISBN 978-7-5486-0260-6
I. ①1… II. ①缪… III. ①企业—投资—世界—
通俗读物 IV. ①F279.1-49
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 239874 号

100 个世界著名企业投资故事



作 者——缪 晨
特约编辑——任余白
责任编辑——钱丽明
封面设计——魏 来

出 版——上海世纪出版股份有限公司
学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)
电话:64515005 传真:64515005
发 行——上海世纪出版股份有限公司发行中心
(上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)
印 刷——上海叶大印务发展有限公司印刷
开 本——710 × 1020 1/16
印 张——15.5
字 数——210 千字
版 次——2011 年 12 月第 1 版
2011 年 12 月第 1 次印刷
书 号——ISBN 978-7-5486-0260-6/G · 56
定 价——30.00 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)

前言：投资是一门艺术

企业的经营面临着错综复杂的矛盾。它不但涉及到资金流、物流、人流、信息流等经营要素，也涉及到市场的竞争、产品的替代、供方的侃价、需方的侃价等博弈环节。为了更好地提升竞争力，在目标市场抢占更多的市场份额，乃至取得基业的长青，企业都需要将投资作为生存发展的重要手段。“投资”其实是一个内涵很广的概念，它不仅包括企业的技术投资、项目投资、资产重组、金融投资，而且也包括企业产权激励、市场营销、人力资源开发、战略规划等诸多环节。企业在投资的时候要想取得更高的投资回报率、降低经营的风险，企业管理者不仅应当掌握各种投资所需的科学方法，而且应当懂得对投资时机的把握。

在任何行业，自强不息的精神都是创造财富之本。《周易》云：“天行健，君子以自强不息。地势坤，君子以厚德载物。”它暗含“刚柔相济”的创富哲学。对于企业投资而言，该刚劲有力的时候，我们应面对机会当仁不让，积极践行已经制定好了的投资计划。而该以柔克刚的时候，我们则应当静下心来认真反思投资计划中还存在着哪些疏漏，是否应以一种更加明智和妥善的态度和方法来应对现实挑战。应当积极去抓住机会时，我们应该严格贯彻落实企业的投资目标。只有志存高远，我们在解决问题时方才容易一气呵成。而当冷静反思时，我们则应科学地去评价细节上的所有问题。只有防患于未然，才能顺利规避风险。

投资不仅是一种经济实务，它更是我们在选择“合与分”、“进与退”、“快与慢”、“刚与柔”时对时机进行正确把握的艺术。投资从本质上来看即是一种刚柔相济的艺术。很多时候企业在投资时采用的策略和方法往往比企业手头拥有的物质条件更为重要。投资做得巧妙，可以帮助我们实现“以小搏大”、“以

弱胜强”的功效。很多著名企业的投资故事可以帮助我们佐证这一点。比如，微软超越苹果，索尼冲出亚洲，甲骨文重创 IBM，联合利华击溃宝洁，联想转败为胜，宝马起死回生，ABB 扭亏为盈，TCL 异军突出，LV 走出皇室，Twitter 一夜风行，诺华歪打正着，华为以弱胜强，辉瑞力克群雄，香奈儿傲视群芳……

本书以世界著名企业为背景，以故事的形式从多个角度讲述了企业在投资过程中发生的细节性事件。它不仅可以提升大家对投资实务的认识，而且可以帮助大家领悟企业在投资的过程中对时机把握的窍门。当阅读此书时，请关注以下几点：“何人”、“何事”、“为何”、“如何”。其中，最关键的是思考“为何”。它能够帮助你进一步明确“投资时机”的概念。真正的投资大师，业务自然精通娴熟。其之所以能够在市场竞争中脱颖而出，关键还是靠高超的时机把握能力。在每篇故事的末尾，另附二三则“头脑激荡”题，帮助大家在阅读故事后思考它们背后存在的经验性规律，以便在创富过程中举一反三、灵活运用。

三星前董事长李健熙曾经说过：“除了老婆孩子不要变，其他都要变。”从他的话中我们可以感悟到企业在投资的时候面临的机遇和挑战。投资之道是为商贾之道，营商者在博弈中只有棋高一招才能决胜江湖。要想在企业投资中游刃有余，我们必须对企业投资的各种策略和方法成竹在胸。企业投资除了和企业命运休戚相关外，它和国计民生也有着根本性联系。我们要想国富民强，必须深入贯彻落实科学发展观，加紧学习世界各国优秀企业的先进投资技巧和方法。正可谓“长袖善舞”、“多钱善贾”，我们唯有“厚积”才能“薄发”。投资的取胜之道，就在优秀企业的投资故事之中。领会其精髓，你未来必将取得更大成就。

目 录

前言：投资是一门艺术 · 1 ·

1. 微软：运筹帷幄抢占市场先机 · 1 ·
2. 谷歌：与 eBay 的龙争虎斗 · 4 ·
3. 亚马逊：多元化投资的道路 · 6 ·
4. 阿里巴巴：投资雅虎之痛 · 9 ·
5. Facebook：创造 SNS 社区神话 · 12 ·
6. Twitter：成为网络营销平台 · 14 ·
7. 苹果：靠创新走出企业危机 · 17 ·
8. 英特尔：为公司产品创造需求 · 20 ·
9. IBM：激发员工的野心和活力 · 23 ·
10. 思科：互联网新兴技术的桥梁 · 26 ·
11. 甲骨文：疯狂地去追求成功 · 28 ·
12. SAP：信息化管理的价值 · 31 ·
13. 戴尔：让利于民赢得市场 · 33 ·
14. 惠普：靠责任创造美好的未来 · 35 ·
15. DEC：对 IBM 公司不满而创业 · 37 ·
16. 宏碁：流程再造创出品牌 · 39 ·
17. 联想：“以企为家”的理念 · 42 ·
18. 爱普生：积极进行产业的升级 · 44 ·
19. 爱立信：拓展手机娱乐事业 · 46 ·
20. 摩托罗拉：人力资源开发的深化 · 48 ·

21. 诺基亚：人性化的经营决策 · 50 ·
22. 索尼：百折不挠开拓市场 · 52 ·
23. 朗讯：客户服务体验的优化 · 55 ·
24. 华为：投资拒绝机会主义 · 57 ·
25. 东软：靠长线投资取胜 · 59 ·
26. GE：为员工提供超值服务 · 62 ·
27. NEC：让企业“动荡”起来 · 64 ·
28. ABB：诊治“大公司病” · 66 ·
29. 松下：扩大员工贫富差距 · 68 ·
30. 飞利浦：推广跨界创新 · 70 ·
31. 西门子：重视人力资源开发 · 73 ·
32. 三星：打造出敏捷的身手 · 76 ·
33. LG：完结型事业结构 · 79 ·
34. 富士通：内部职工风投 · 81 ·
35. TCL：资本运作创品牌 · 83 ·
36. 海尔：提升员工的执行力 · 85 ·
37. 美的：分权管理提高战斗力 · 88 ·
38. 波音：精细化管理促效益 · 90 ·
39. 福特：让世界更加美好 · 92 ·
40. 戴姆勒：遵循自然之道创新 · 94 ·
41. 宝马：努力促进品牌形象 · 96 ·
42. 日产汽车：练好基本功 · 98 ·
43. 大众汽车：严格的品质管理 · 100 ·
44. 柯达：正直不阿的精神 · 103 ·
45. 耐克：证明自己能行 · 105 ·
46. 阿迪达斯：开创体育营销 · 108 ·
47. LV：奇迹般的创业历程 · 110 ·

48. 吉列: 重组“鸡肋资产” • 112 •
49. 辉瑞: 用心打造拳头产品 • 114 •
50. 默克: 恪守简单的信条 • 116 •
51. 强生: 利用网络宣传品牌 • 118 •
52. 诺华: 立足病人寻找新产品 • 121 •
53. 阿斯特拉: 铸就第一畅销药品 • 124 •
54. 葛兰素史克: 营销巧妙借力 • 126 •
55. 拜耳: 明确定位价值倍增 • 128 •
56. 罗氏: 药品与诊断齐头并进 • 131 •
57. 玫琳凯: 财务与营销互惠共利 • 133 •
58. 迪奥: 倡导做“透明女人” • 135 •
59. 香奈尔: 打造独具特色的产品 • 137 •
60. 欧莱雅: 关于“美”的战斗 • 140 •
61. 雅诗·兰黛: 只做一线品牌 • 142 •
62. 宝洁: 以消费者为中心去创造 • 144 •
63. 联合利华: 打造“三语公司” • 147 •
64. 高露洁棕榄: 用常规思维发展 • 150 •
65. 纳爱斯: 靠朴实的广告成名 • 152 •
66. 雀巢: 模块组合式营销 • 154 •
67. 惠氏: “先研究人”的路线 • 156 •
68. 百事可乐: 流行音乐营销取胜 • 158 •
69. 可口可乐: 把员工变成“牧师” • 160 •
70. 娃哈哈: 不平凡的创业路 • 162 •
71. 康师傅: “根深的树笑风狂” • 165 •
72. 沃尔玛: 让员工成为合作伙伴 • 167 •
73. 家乐福: 离不开数字的管理 • 170 •
74. 麦德龙: 大客户市场营销战略 • 172 •

75. 宜家：“痛并快乐着”营销 · 174 ·
76. 麦当劳：野心所带来的命运 · 177 ·
77. 肯德基：入乡随俗的企业经营 · 180 ·
78. 星巴克：创造咖啡体验文化 · 182 ·
79. 哈根达斯：出售“甜蜜一刻” · 185 ·
80. 希尔顿：成功“四大条件” · 187 ·
81. 香格里拉：细节管理成就口碑 · 190 ·
82. 汉莎航空：“立体化服务”网络 · 192 ·
83. 联邦快递：克服万难创业成功 · 194 ·
84. 皇家壳牌：效率决定未来 · 197 ·
85. 杜邦：追寻科学创造的奇迹 · 199 ·
86. 韩国鲜京：进入产业链上游 · 201 ·
87. 3M：“与无数的青蛙接吻” · 204 ·
88. 巴斯夫：让人和世界更和谐 · 207 ·
89. 立邦：市场和技术为销售增力 · 209 ·
90. 李嘉诚家族财团：资本市场的玩家 · 212 ·
91. 美国运通：挖掘危机背后的契机 · 214 ·
92. 花旗银行：“员工援助计划” · 217 ·
93. 日本软银：成为富豪的信念 · 219 ·
94. 摩根士丹利：蒙牛背后“操盘人” · 221 ·
95. 巴菲特：靠价值投资理念取胜 · 224 ·
96. 彼得·林奇：利用资讯创造财富 · 226 ·
97. 迪士尼：推陈出新走向世界 · 229 ·
98. CNN：与众不同的投资经营战略 · 231 ·
99. 普利策：从愤青成为媒体巨人 · 234 ·
100. 麦肯锡：开创管理咨询的时代 · 237 ·

1. 微软：运筹帷幄抢占市场先机

微软公司由美国程序员比尔·盖茨与保罗·艾伦共同创建于1975年，现为全世界最大的电脑软件供应商。2010年微软公司在《财富》全球500强企业中排名第115位。

1975年7月美国程序员比尔·盖茨和好友保罗·艾伦创立了微软公司，比尔·盖茨占公司60%的股份。公司成立的第一桶金来自他们为当地政府部门研制处理机以及分析交通计数纸带赚来的2万美元。1999年7月微软公司的股票市值突破了5000亿美元，公司资产相当于在三十四年内增长了2500万倍。它是人类有史以来股票市值第一次突破5000亿美元大关的企业。这个数值当时已经接近美国最大的三家传统企业——埃克森石油、可口可乐、AT&T公司的股票市值总和。造成这种奇迹的主要原因，就在于20世纪最后三十年计算机市场的迅猛发展，而比尔·盖茨能够果断地把握住一次又一次的机会，促成了公司的腾飞。

在业界，有人这样评价微软公司的成功：“微软说要做操作系统，结果IBM倒下了。微软说要做浏览器，结果网景倒下了。微软说要做开发工具，结果Borland倒下了……”微软公司的成功离不开比尔·盖茨优秀的领导素质。微软公司的合作者、英特尔公司前任总经理安迪·葛洛夫曾对比尔·盖茨这样评价道：“他会先跟住别人车辆的尾灯，然后突然之间猛超过去。”他的话形象地概括出了比尔·盖茨身上具有的不服输的竞争意识和过人的战略规划能力。微软管理者这样评价道：“比尔·盖茨从来不会虚度光阴，他在工作中总是会不断地提出问题、解决问题。这才是微软成功的真正秘诀！”此番话则强调了比尔·盖茨强硬的工作作风和执行力。从IBM公司跳槽到微软公司的资深技术员

我经营的不是软件生意，而是人际关系。

——比尔·盖茨

凯伦·詹森则这样讲道：“IBM 好像根本就不知道如何使软件商品化。”她的话则反衬出比尔·盖茨具有敏锐的市场意识。

和詹森说过类似话的还有一位名叫查尔斯·西蒙尼的美籍匈牙利裔软件工程师。他是世界上第一个“所见即所得”（What You See Is What You Get）的文字处理软件的发明者，他的这项发明当时是在施乐公司的帕洛阿尔托研究中心的 Alto 电脑上研发出的。他后来也加盟了微软公司。西蒙尼掌握的此项技术不仅是微软公司的视窗软件的最关键技术，也是微软公司文字处理器软件的基础技术。而他选择加盟微软公司的原因，是由于他看到了比尔·盖茨在计算机软件开发方面的远见卓识；而当时施乐公司很少有人意识到这一点。其实，透过一些事件，我们也可以看出比尔·盖茨身上具有的市场经营和资本运营的意识 and 能力。

20 世纪 80 年代，微软公司与 IBM 签订合同，为 IBM 计算机提供 BASIC 解释器。此后，微软又负责向 IBM 计算机提供操作系统。由于当时时间紧迫，微软购买了蒂姆·帕特森数字研究公司的 QDOS 系统部分使用权，然后在进行部分改写后向 IBM 发售，并将其命名为 Microsoft DOS。微软的这种“借鸡生蛋”的做法取得了巨大成功。此项目的成功不仅发挥了他人的技术优势，而且充分利用了 IBM 强大的市场影响力将其产品拓展开去。

投资忠告

俗话说“文无第一，武无第二”。商场如战场，最终赢家会通吃一切。从微软公司的成功中我们可以感悟到投资时确立战略目标的重要性。我们只有及时判断出市场的机会和威胁及自身的优势和劣势，并利用他人优势为自己服务才能成功。

微软在很多项目的初始研究上速度都比不上竞争对手。在计算机非视窗操作系统上慢了蒂姆·帕特森一拍，它是 QDOS 技术的研发者。而它在计算机视窗操作系统方面，则慢了苹果公司一拍，后者于 1984 年 1 月 24 日就推出了世界上首款计算机视窗操作系统软件。

直至今日，很多业内人士也不会承认微软的 Windows

操作系统是世界上最好的计算机视窗操作系统，然而微软的视窗软件却是世界上销售得最成功的计算机视窗软件。微软公司的成功除了跟 IBM 在 20 世纪 80 年代的合作有着重要关系外，1986 年微软在纳斯达克市场的上市也



微软创业团队在公司创业成功 30 周年纪念活动上的留影

对公司发展起到了很大作用，它为公司注入了强大的资金实力。1986 年 3 月微软股票刚上市时开盘价 21 美元，一周后涨到 35.50 美元，涨幅近 70%，而一年后股价更是飙升到了 90.95 美元。

强大的资金实力帮助微软公司在 20 世纪 90 年代战胜了网景公司等竞争对手，仅从几个数字就可以说明。1997 年微软研发费用为 20 亿美元，这一数字是网景当年总收入的 6 倍之多。微软用于研发的资金占其总收入的 23%，而其他竞争者这一数字比例基本不超过 10%。资金和技术永远是推动企业发展的主要驱动力，而这一切需要同市场需求有机结合在一起才能达到成功。在“赢者通吃”的商业时代，微软公司的这种为迎合市场需要运筹帷幄抢占先机的做法，值得我们在现实企业投资中去积极借鉴。

头脑激荡：

- ◇ 如何理解比尔·盖茨所说的“我经营的不是软件生意，而是人际关系”？它对我们现实企业经营有何启发？
- ◇ 你认为企业引入技术与自主创新是否矛盾？我们应当如何理性地看待技术投资与市场经营拓展之间的关系？
- ◇ 销售得最好的产品未必是最好的产品，你认同这句话吗？在现实购买决策中决定你购买某商品的主要理由是什么？在现实销售过程中你又会如何去说服客户购买商品？

2. 谷歌：与 eBay 的龙争虎斗

谷歌公司由美国斯坦福大学理学博士谢尔盖·布林与拉里·佩奇创建于 1998 年，现为全球最大的互联网搜索引擎公司。2006 年谷歌以 16.5 亿美元并购视频网站 YouTube。

1990 年加拿大麦吉尔大学的阿兰·英姆特吉、彼德·戴尔彻和比尔·威兰编写出了一种被称为“Archie”的档案检索系统。他们做梦也不会想到，此创意后来被一家名为“Google”的公司创造出了市值超过 1500 亿美元的经济体。20 世纪 90 年代是互联网搜索引擎出现和迅速发展的时期。1998 年 9 月 27 日 Google 公司正式诞生。虽然它成立的时间比美国斯坦福大学博士生杨致远和大卫·费罗创建的雅虎公司晚了四年，但后来 Google 公司在动态摘要、网页快照、多文档格式支持、多语言支持、地图股票词典、网页级别、用户界面上有了全方位的创新。这种创新不但改变了人们对搜索引擎的观念，也构建出了其市场竞争力。

在美国，谷歌和雅虎大约都覆盖了 80% 的用户市场。但让人反思的是，2010 年第一季度的财务报表中谷歌公司的利润为 15 亿美元，而雅虎却只有 1.31 亿美元。前者的利润是后者的 11 倍之多。导致这种结果的主要原因，就在于雅虎大多数流量都在其门户资讯中，而在美国搜索引擎业的市场覆盖率只有 20% 左右。谷歌网流量的绝大多数都在搜索业务中，而且由于谷歌专注于搜索引擎的技术和业务的发展，其获利的可能性比雅虎大得多。一般而言，搜索引擎的广告更具有隐蔽性和相关性，这导致客户更愿意将互联网广告投放放在搜索引擎之中。谷歌强大的将流量转化为营收的能力吸引了很多电子商务企业的关注，由此也引发了它和一些电子商务企业之间的利益冲突，最典型的比如 eBay。

2006 年谷歌公司与 eBay 签订了一份价值 10 亿美元的合同，双方约定协作发展广告联盟挖掘互联网流量这一“金矿”。然而，2007 年发生的一件事情，使得 eBay 对谷歌公司“勃然大怒”，甚至立即撤下了其在谷歌网发布的广告。事件的起因是 eBay 原计划在 2007 年举办竞拍网站捐助人大会。作为 eBay 的重要合作伙伴，谷歌非但没有捧场，而且经媒体宣布它在同一天举办一场盛会。eBay 领导人认为，谷歌的这一做法无异于“拆台”，于是以撤销其在谷歌的广告表示抗议。谷歌领导人很快意识到了这种压力，遂决定取消其举办盛会的安排。此后 eBay 为了彼此相安无事，对外宣称其暂停在谷歌网发布广告的行为是其营销计划的一次“例行试验”。



《时代》杂志封面上的谷歌领导人

当然，谷歌和 eBay 的冲突绝不仅仅体现在双方不友好的态度上，谷歌和 eBay 在表面合作的情况下彼此内部在不断地竞争超越。Google 在 2005 年更新了在线支付工具“Checkout”，同 eBay 的“PayPal”直接竞争。而 eBay 则推出了一个电视电台广告竞拍市场，希望在媒体广告市场开拓出更多的利润源泉。美国的一家市场研究公司指出，谷歌帮助 eBay 带来的流量中，有四分之一来自人们输入 eBay 关键字搜索，这表明 eBay 今后有可能不依赖于谷歌广告流量引导，靠自己的知名度便可以成功。

头脑激荡：

- ◇ 谷歌公司主要是靠什么获得广告联盟市场优势地位的？
- ◇ 你认为电子商务企业同搜索引擎之间的合作会不会终结？
- ◇ 搜索引擎广告比门户资讯网站广告点击率高的事实能够给我们的企业经营及市场营销工作带来怎样的启示？

3. 亚马逊：多元化投资的道路

亚马逊网由美国人杰夫·贝佐斯于1995年携4名程序员在自家车库中创立。2004年6月，该网站全资收购中国卓越网。2009年亚马逊公司成为《财富》全球500强企业之一。

在2009年《财富》全球500强排行榜中，有三家首次上榜的企业赢得了人们的关注，它们分别是中国联通、谷歌和亚马逊。其中，中国联通以219.8亿美元的销售额排名第419位，谷歌以217.95亿美元的销售额排名第423位，亚马逊则以191.66亿美元的销售额排名第485位。亚马逊作为一家从车库起家卖书的电子商务企业，如何能够实现如此惊人的发展速度的呢？亚马逊的成功概括起来主要有三点原因：首先是行动迅速。杰夫·贝佐斯在1994年时洞察到了互联网具有巨大的发展潜力，他果断地辞去一家公司副总裁的职位，投入到互联网创业中来。他起初手下只有4名程序员，办公场所就在自家的车库中。自从贝佐斯创业成功之后，“车库创业”已代表了IT业的一种奋斗精神。

其次是大胆扩张，甚至“赔本赚吆喝”。图书零售业是一个薄利行业，但即便如此，贝佐斯仍投资大量金钱来做市场营销。1998年秋季，亚马逊公司每获得1美元的收益就要投入24美分做营销。1999年其用于营销的费用高达2亿美元，比1998年增长了50%。而且，亚马逊公司为了最大限度地争取客户，大部分图书以七至九折出售。贝佐斯之所以这样做，就是为了在最短的时间内扩大其品牌的影响力，使得人们在网上购书时能够率先想到亚马逊网站。亚马逊的高速扩张主要得益于金融体系的支持。一个方面是网上书店和传统的书店比，存货周期大大缩短。一般传统书店的存货周期是4个月，而亚马逊公司在成立数年后，已

将其存货周期降低至 15 天，而其申请到的信用即时支付服务，则为公司创造出一笔为期一个月的无息资金。1998 年这笔无息资金已经达到 2500 万美元。另一方面，亚马逊的成功上市为公司募集到了大量资金。1997 年 5 月 15 日亚马逊在纳斯达克上市。由于公司股票是“概念股”，股价很快涨到 124 美元。拆股后，7 月 6 日又涨到 139.5 美元。即使在 1998 年 11 月 30 日互联网股票股价暴跌之后，亚马逊公司股票仍以每股 209 美元成交。股价不断攀升不仅为公司提供了充裕的资金，也为公司扩大了品牌的知名度和客户群。CNET 公司首席执行官哈尔西·迈纳说道：“亚马逊的优势，就是大量买它股票的人会从它那儿买书。”

亚马逊的成功除了行动迅速和大胆扩张外，还有一个很重要的原因便是多元化投资。亚马逊公司为企业的发展不断“开源节流”，不断地为公司创造各种各样的营收，这是其在中立于不败之地的非常重要的因素。1996 年贝佐斯破天荒地发明了“广告联盟”这一新生事物。当初他推出的广告联盟在今天看来属于 CPS 广告，即按购买付费。后来，广告联盟又发展出了 CPC 广告，即按点击付费（谷歌公司目前绝大多数采用这种形式）、按注册付费的 CPA 广告和按展示付费 CPM 广告等。贝佐斯发明的广告联盟，不仅成为今天谷歌公司最主要的赢利方式，而且改写了

人们对于电子商务网站的认知。在过去，当人们谈到电子商务网站时，会这样讲道：这不过是传统企业“销售渠道”的一种拓展，不过是个“电子化的商城”而已。而今天，人们观点已经完全不同了。

在今天，人们已经日益认识到电子商务网站不仅可以销售产品，而且还可以宣传公司的品牌。这个平台已经兼具销

投资忠告

企业投资在理财时不仅要充分保障资金安全性，而且要尽可能地追求更大的投资回报率，正可谓“你不理财，财不理你”。企业在投资时需要注意分析行业竞争形势，寻找发展机遇，为创造盈收进行多方面的思考，不要将目光局限于眼前。

别人想到了但是没去做，我去做了。
杰夫·贝佐斯



杰夫·贝佐斯于 2007 年宣布“卓越网”更名为“卓越亚马逊网”

售渠道和广告媒介两种功能。2009 年 10 月千龙网发布的一份市场调查报告指出，淘宝网 2009 年度利润贡献的 80% 来源于在线广告。当然，广告服务只是贝佐斯想出来的赢利的一个“点子”而已。今天亚马逊公司利润的贡献

按照其权重比例主要来源于以下几个方面：交易提成、IT 服务、联名信用卡、交付服务、杂货市场服务和包含在线广告在内的市场推广服务。这一业务结构正好和淘宝网目前存在的状况相反。这从另一方面也反映出淘宝网未来存在着巨大的发展空间。

当然，“罗马并非一日建成”，亚马逊从车库起家卖书做到全球 500 强企业，进行了大量创新。从开创广告联盟、提供 IT 服务，到同供货方博弈最大限度地争取流动资金、联合金融机构创造即时支付平台，以及为企业进行电子商务服务等等。美国第二大零售商 Target 就曾经将其电子商务全套流程外包给了亚马逊，这给亚马逊创造了巨大收益。今天，IT 服务已成为亚马逊的第二大利润源泉。而且，无数企业级用户开始接受亚马逊的电子商务服务，它们发现通过亚马逊的引导能明显促进企业产品销售额的增长。而亚马逊的物流系统也在为更多的企业提供外包服务。

头脑激荡：

- ◇ 企业“做大”与“做强”这对矛盾在亚马逊公司是如何解决的？你认为企业在初创时应以做大为主还是做强为主？
- ◇ 亚马逊公司是如何从一家成功的“书商”向广告商、IT 服务商、物流服务商拓展的？这对我们的企业投资有何启发？