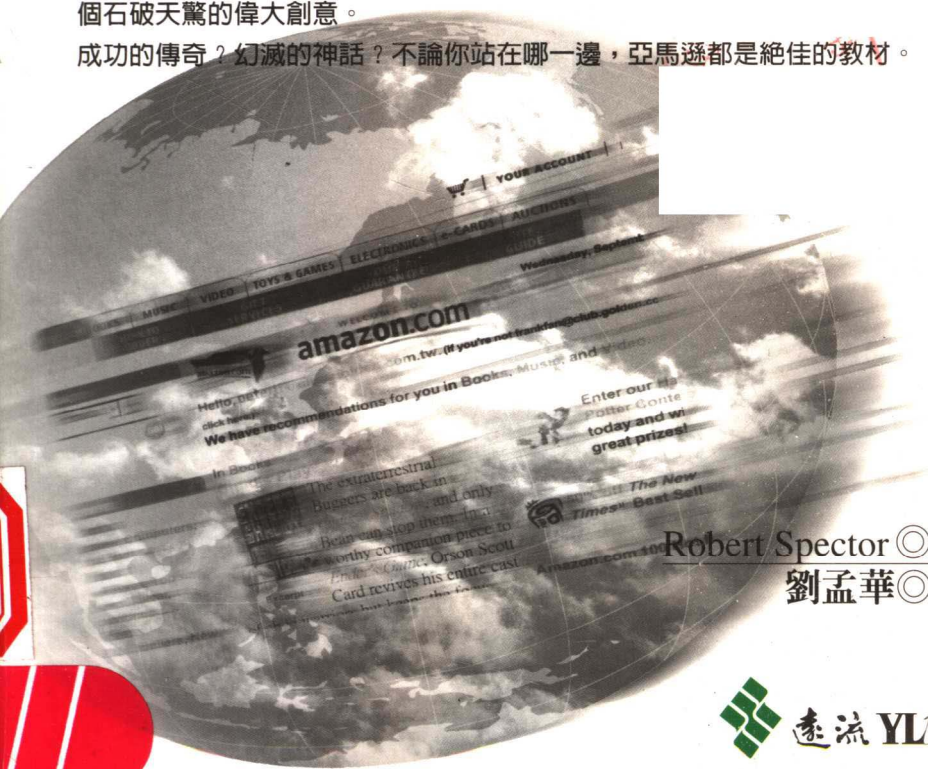


亞馬遜 AMAZON.COM

傑夫·貝佐斯和他的天下第一店

如果說，亞馬遜是網路商業排名第二的成功傳奇，恐怕我們就找不到第一名了。貝佐斯如何成就這家「天下第一店」？五個字：快速巨大化。商業史上從不曾有過這樣的經驗：將虧損視為理所當然。這樣一個看似荒謬的經營模式，其實是一個石破天驚的偉大創意。

成功的傳奇？幻滅的神話？不論你站在哪一邊，亞馬遜都是絕佳的教材。



Robert Spector ◎ 著
劉孟華 ◎ 譯

出版緣起

王榮文

今後將是個「智慧豐富的時代」。在今後的社會，大量使用智慧的生活形態將備受推崇，含有許多「智慧價值」的商品將大為暢銷。……下一個社會，將是「受智慧價值支配的社會」。

一九八六年，日本觀念界的重量級領導人物堺屋太一，用這樣的一段話來描述他預識的未來世界；今日看來，洞見趨勢之能著實驚人。就在同一年，遠流出版公司推出《實戰智慧叢書》，以「提供實戰經驗，啓發經營智慧」為基本精神，適時的呼應了堺屋氏智慧價值社會的概念。

一路走來十餘年，從《實戰智慧》累積的叢書種類可以得見，我們希望盡所能讓關心各種商業議題的閱讀者滿足的企圖心；不論販夫走卒，管他名商巨賈，在這個領域中，每個人都能找到他增知長智的出版品。從時代的趨勢和閱讀者的接受度看來，我們是走對了方向。

如今，「智慧豐富的時代」已經從未來變成現在，這個社會也正式走入「受智慧價值支配的社會」；面對日益紛雜、繁浩無涯的商業領域，身處慢人一步、滿盤皆輸的競爭環境，可不可能有一種相對快速的方式，讓企業人更能有效率地吸收商業養份？身為知識與智慧產銷經營者，我們從這個

提問中找到一項重要而迫切的使命：進一步思考歸納知識、整理智慧的適切方法。

《**實戰智庫**》的推出，正是呼應這樣的需求：一方面，我們承繼《實戰智慧叢書》的出版精神，強調實用，重視智慧；另方面，我們分門別類，凝聚焦點，以明確的主題為軸，規劃出一個個小系列，每一種主題，都以成為讀者的「個人專業智庫」（Personal Professional Think Tank）為目標。

或者可以這樣比擬：《**實戰智庫**》是一個類商學院的思考操作模式，在這個「大眾商學院」中，我們擘畫出一個又一個「熱門科系」，它可以是新穎到以「電子商務」這樣的類塊為重心，也可以用「工作技能」這種行之有年的類別做為主軸；在務實致用的前提下，貼合時潮，與時俱進，每個科系各自發展出旗幟鮮明的讀物，大開「增你智」的方便之門。

針對各個焦點集中的重要領域，我們專注的深耕精耘，希望據此描繪出一張相對清晰的商業出版品地圖，讀者按圖索驥，可以更快速、更準確的搜尋到自己想要的。

人是企業最重要的資產，智慧是人最重要的資本；要累積資本，要擴大資產，《**實戰智庫**》是絕對值得的投資。

編輯報告

一切都起源於兩個數字：0 與 1。

“數位革命結束了！沒錯，我們如今已經身處數位世紀之中。”尼葛洛龐帝(Nicholas Negroponte)這位數位時代的導師如是說。“數位的內涵將是明日商業與文化創意的基本元素，未來，我們將身處數位世界而不自覺，就像空氣或水，只有在缺乏時才會感受到它的存在。”身兼麻省理工學院(MIT)“媒體研究所”創辦人暨所長、《連線》雜誌(Wired)創辦人，尼葛洛龐帝氏的這番話，可能是極準確的描述。

於是有人歡天喜地的準備迎接隨之而來的種種好處，有人則語帶威脅的警告“當明日的工作來臨時，你在哪裡？”；有人樂觀的想像虛擬世界的無限可能，有人卻悲觀的坐待這個有史以來最大的經濟泡沫的破碎。

恐懼也好，樂觀也罷，潮流終究擋不住。《數位商潮 EC-Trend》的推出，就是要為你打開一扇扇探看這個e.com時代的窗口。

面對如此變化莫測的全新領域，我們既需巨視(macro view)，又要微觀(micro view)，選題就應既深且廣：一方面盡力含納每一種可能的發展，一方面針對重要的領域窮追猛打。《數位商潮》，因此企圖自以下幾個軸心貼近數位人的真正需要：

- 新環境：任何影響層面及於整個產業結構——不論是政治的、經濟的，總體的、個體的——的主題。
- 新人物：可能是數位企業新貴，可能是網路時代先知，也或許是“舊經濟”變身到“新經濟”的老企業人，只要有代表性，全都值得重視。
- 新企業：不論是全新的.com公司，還是e化的老店；成功也好，失敗也罷；只要能提供實戰經驗的，全在蒐羅之列。
- 新技能：不論生產、行銷、研發、人事、財務……，跟上科技超乎想像的演進速度，提供企業決勝未來的新工具。
- 新工作：舊的三百六十五行即將崩解，新的三萬六千行倏地出現。找出適應與應對之道，才能在新工作中立命安身。
- 新思想：對未來有解釋能力的、足以引領我們前進的、甚至標新立異卻自成一家之言的概念。

除了“取經西方”——畢竟歐美先進國家的確走在前頭——之外，我們當然不忘尋覓中文世界或台灣本地的優秀作品；唯有內外兼容，才可能提供讀者最受用的出版品。

也許，《數位商潮》只是你在黑暗中摸索的一支手電筒；也很可能，在資訊瀚海中東西莫辨的你，會赫然發現它正是指引你航向未來的領航員。

0 與 1，竟然可以變成 ∞ 。請加入我們，做為作者，做為讀者；大家 e 起來，思議這不可思議的數位時代。

獻給我摯愛的妻子瑪麗貝絲，她讓一切都成真。

以往所有企業的經驗法則，及有組織的商業模式，都已然失效，網路企業所採取的模式是在不需要大量成本及收益下即可成長，先行進占網路者即可擁有大量的行銷資產，一種全新的商業模式。這就是所謂的「快速巨大化」的想法。

——《網路創世紀》，Robert Reid

誌 謝

要不是許多人士的協助貢獻，本書無法完成。

首先要感謝的是最重要的人士：我的經紀人伊莉莎白·威爾斯 (Elizabeth Wales)；她陪著我一路走來，反覆閱讀我的手稿，提供敏銳的建議，包括書名。還要感謝威爾斯文學經紀公司 (Wales Literary Agency) 的南茜·夏恩 (Nancy Shawn)。

謝謝主編大衛·康提 (David Conti) 對我的能力及完成本書深具信心。

感謝保羅·安德魯 (Paul Andres) 爲我引見曾在亞馬遜任職的葛蘭·弗萊胥曼 (Glenn Fleishman)，葛蘭又爲我引見其他人士，包括保羅·巴頓—戴維斯 (Paul Barton-Davis)、尼可拉斯·拉弗喬 (Nicholas Lovejoy)、史考特·利波斯基 (Scott Lipsky)、唐娜·布朗 (Dana Brown)、尼爾斯·諾爾道 (Nils Nordal)、吉娜·梅爾 (Ginna Meyers)、瑪瑞·馬斯柯 (Maire Masco)、希斯·梅里威緒 (Heath Merriwether)，以及蘿拉里·史密斯 (Lauralee Smith)。

非常感激湯姆·艾伯格 (Tom Alberg)、尼克·漢納爾 (Nick

Hanauer) 及艾瑞力·迪隆 (Eric Dillon) 對亞馬遜網路書店之所以成為天下第一店提供許多寶貴的見解。

還要感謝布萊恩·貝李 (Brian Biley)、派蒂·貝克 (Petyr Beck)、瑪林·貝爾 (Maureen Bell)、布萊恩·博雪德 (Brian Bershad)、亨利·伯吉 (Henry Blodget)、葛瑞絲·吉林斯基 (Grace Chichilnisky)、傑克·高福 (Jack Covert)、克莉絲汀·克勞佛 (Christina Crawford)、葛瑞克·丹諾羅夫 (Graig Danuloff)、約翰·德克 (John Decker)、丹·鐸伯格 (Dan Doernberg)、艾文·馬克多彌茲 (Avin Mark Domnitz)、羅伊·古德曼 (Roy Goldman)、艾利克斯·葛夫 (Alex Gove)、艾伯特·葛瑞哥 (Alber N. Greco)、比爾·海斯登 (Bill Heston)、哈維·賀區 (Harvey Hirsch)、理查·何渥斯 (Richard Howorth)、巴里·拉佛 (Barry Lafer)、艾德·拉佐渥斯凱 (Ed Lazowska)、杰利·路易 (Cheryl Lewy)、布萊恩·馬胥 (Brian Marsh)、珍妮佛·麥寇德 (Jennifer McCord)、吉姆·麥道爾 (Jim McDowell)、約翰·米勒 (John Miller)、麥克·帕克斯 (Mike Parks)、菲利浦·伯菲爾 (Philip Pfeffer)、維多·佩芮羅 (Vito Perillo)、蜜雪兒·包威爾 (Michael Powell)、巴瑞·柏沃斯 (Barry Provorse)、提姆·歐瑞里 (Tim O'reilly)、瑞曼那·瑞蓋文敦 (Ramana Raghavendran)、傑佛瑞·瑞伯德 (Jeffrey Rayport)、珍妮佛·芮思柯 (Jennifer Risko)、查克·羅賓森 (Chuck Robinson)、大衛·羅傑伯格 (David Rogelberg)、保羅·賽佛 (Paul Saffo)、伯尼·胥羅德 (Bernie Schroeder)、大衛·賽格 (David Siegel)、鮑伯·司畢茲 (Bob Spitz)、芭芭拉·瑟洛克思 (Barbara Theroux)、瑞秋·安柯佛 (Rachel Unkefer)、艾伯圖·維戴爾 (Alberto Vitale)、察爾斯·華頓 (Charles Waltner)、尤蘇拉

• 渥諾(Ursula Werner)、萊恩·溫特(Ryan Winter)、派瑞·胡(Perry Woo)以及丹尼斯·楚克(Dennis Zook)。

最後我要感謝我的妻子瑪麗貝絲·史派特(Marybeth Spector) 堅定的支持與鼓舞，是她的愛，才使我保持清晰的頭腦。

羅伯·史派特

西雅圖，華盛頓州

代序

撰寫第一本有關亞馬遜網路書店 (Amazon.com) 之所以成為亞馬遜網路書店的書，心得只有一句話：充滿挑戰。當寫好本書的提案計畫，並於1998年秋末被接受時，亞馬遜的事業正集中出版及書籍販賣。那也是我研究的起點。數月後，故事的範圍延伸至零售業。之後，亞馬遜的影響力顯然開始深入世界上的各個產業。難怪傑夫·貝佐斯 (Jeff P. Bezos) 的狗卡瑪拉 (Kamala) 之名是出現在《星艦迷航記：新世代》(Star Trek: The Next Generation) 劇集中一個名字的變體；亞馬遜網路書店正是處於經常變形的狀態。

這是為什麼貝佐斯及亞馬遜拒絕參與此書計畫的原因之一。出書記錄公司的正式定位還太早。然而，貝佐斯先生既不鼓勵也不反對他的員工與我交談。(我確實在1998年11月17日訪問到貝佐斯，但那是為了另一本書，後來我將那個計畫擱置來寫這本書。那次的訪談內容也成為本書的素材。)

雖然貝佐斯拒絕參與，我卻獲得數位見證到公司創立的人士合作，特別是尼可拉斯·漢納爾 (Nicholas J. Hanauer)、艾力

克·迪隆 (Eric Dillon) 及湯姆·艾伯格 (Tom Alberg)，他們自一開始就參與了非正式的董事會顧問。艾伯格現擔任亞馬遜的董事。他們告訴我非常寶貴的故事，還有第二號員工保羅·巴頓—戴維斯 (Paul Barton-Davis) 以及第五號員工尼可拉斯·洛弗喬 (Nichols Lovejoy)。

這是第一次徹底的觀察亞馬遜網路書店，但絕不是最後一次。我期盼未來的傑夫·貝佐斯回憶錄。同時，本書將告訴你他曾做過的事及如何做到的。

《亞馬遜AMAZON.COM》目錄

第一章 何方神聖 13

當麥克遇到賈姬／三歲就想做張床／有其祖必有其孫／第一個創投事業／普林斯頓歲月／傑夫・貝佐斯之道

第二章 我要拿下曼哈頓 27

金融交易網站的先驅／追求「第二階段」的自動化／蕭氏企業／世界正在改變：網際網路／第一家網路書店／每年2,300%的成長速率／出版品通路的巨變／放浪費的龐大商機／傑夫・貝佐斯之道

第三章 西雅圖 49

從哪裡起跑？／最後一分鐘才決定／希爾・凱芬：第一號員工／巴頓－戴維斯：第二號員工／到「圖書」學校當學生／傑夫・貝佐斯之道

第四章 車庫出英雄 65

「我們可以做得更好」／屬於自己的商業模式／用吸管吸光游泳池的水／支援系統的程式設計／CC汽車旅館與「運動鞋網路」／讓使用者輕鬆上網／以金錢換取時間／傑夫・

貝佐斯之道

第五章 一飛沖天 85

第二階段測試／在彩色磁磚大樓上班／完美的時機拿捏／無摩擦的購物／幸運的重要性／極端克難的尖端公司／最顧客導向的網站／門板辦公桌傳奇／傑夫·貝佐斯之道

第六章 快速巨大化 109

危急存亡之秋／第一次投資人議價／盡可能的快速成長／圖書：宏大願景的第一步／尋找創投資本家／登上《華爾街日報》頭版／兩大創投公司的拉鋸／海闊天空，無所限制／傑夫·貝佐斯之道

第七章 人才是一切 133

從車庫到車庫／一關又一關的面試／創造企業文化／沒有倉庫就沒有公司／第一位有後勤經驗的員工／財務長喬伊·柯維／第一號員工升任副總裁／檢視你的品牌承諾／龐諾叫牌／傑夫·貝佐斯之道

第八章 巨細靡遺為顧客 159

滿意的顧客會為你傳道／網站是一種經驗／顧客書評小兵立大功／進貨與出貨／改變商業模式／無恐懼訂購流程／量身訂做的價值／策略加盟計劃／超高標準的客服部／一家屬於顧客的公司／傑夫·貝佐斯之道

第九章 成王？敗寇 195

虧損與業績齊飛／股票首次掛牌上市／進入大眾市場的機會／龐諾的襲擊／法庭中開火，市場上割喉／出版商青眼有加／建立優勢團隊／傑夫·貝佐斯之道

第十章 網路商務的號手 219

只會有一個／現代傳奇的笑聲／跨足歐洲市場／擴張及多
角化經營／兩項策略性收購／股價狂飆再狂飆／新經濟第
一道光芒／網際網路第一個耶誕節／傑夫・貝佐斯之道

第十一章 更快速更巨大化 251

亞馬遜購併清單／熱門股中的熱門股／無法自創就花錢買
／包山包海的購物中心／五億美元打造倉儲物流／求才若
渴的貝佐斯／公關災難接二連三／亞馬遜告亞馬遜／正在
投資未來／世界上史無前例的企業／傑夫・貝佐斯之道

□英中文名詞對照

亞馬遜AMAZON.COM · 傑夫·貝佐斯和他的天下第一店 ·

