

王晨晖 编著

云端致胜

亚马逊电商帝国的财富密码

以创造长期价值为核心，长远思考，才能做到不可能的事情

Jeff P. Bezos

中国宇航出版社

云端致胜

亚马逊电商帝国的财富密码

王晨晖 编著

中国宇航出版社

· 北京 ·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

云端致胜：亚马逊电商帝国的财富密码 / 王晨晖编
著. --北京：中国宇航出版社，2014. 1
ISBN 978-7-5159-0501-3

I. ①云… II. ①王… 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(2013)第 237796 号

策划编辑 田方卿 责任校对 方妍
责任编辑 卢珊 刘唯 装帧设计 文道思

出版
发行 中国宇航出版社

社址 北京市阜成路 8 号 邮编 100830
(010)68768548

网址 www.caphbook.com

经销 新华书店

发行部 (010)68371900 (010)88530478(传真)
(010)68768541 (010)68767294(传真)

零售店 读者服务部 北京宇航文苑
(010)68371105 (010)62529336

承印 三河市君旺印装厂

版次 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

规格 787 × 960 开本 1/16

印张 14 字数 172 千字

书号 ISBN 978-7-5159-0501-3

定价 35.00 元

本书如有印装质量问题，可与发行部联系调换

序 言

《云端致胜》意在以通俗的语言，解读全球最大的电子商务公司，也是互联网发展历史上最成功的企业之一——亚马逊公司的发展历程和创新轨迹。

亚马逊网络书店创始于 1995 年，那还是很多个人电脑用户在使用与互联网无关的 DOS 和 Windows 3.2 操作系统的年代。当时，即便是最高端的电脑用户，也只能用 Windows 95 和调制解调器（Modem）拨号连接到网速缓慢的互联网上，试着探询那个神秘的网络世界。即便是最新潮的游戏玩家，在电脑主机上加装一台两倍速的光驱所带来的兴奋和欣喜，也远远超过今天拥有 iPhone 5 手机的感觉。

1995 年，有“中国硅谷”之称的中关村，大多数建筑还是高低错落的平房和低矮小楼。毗邻中关村的北京大学东门外，还能看到大片的麦田和散落其间的农舍。

时光荏苒，沧桑巨变，互联网已经迅速改变了世界。从网络书店起家的亚马逊公司一路走来，也成长为年销售额数百亿美元、市值超过千亿美元的电商帝国。

亚马逊公司 1997 年上市后，开始推进品类扩张和战略收购。同一年，苹果电脑公司重新迎回了创始人史蒂夫·乔布斯。从此开始，两家企业用

不同的方式各自书写了一段令世人瞩目的商业传奇。苹果公司以最优秀的产品，用高价格、高利润的经营策略，诠释了“设计改变未来”的科技企业创新法则；亚马逊公司则以最丰富的商品，用低价格、低利润的经营策略，揭示了具有“长尾效应”的电子商务成功之道。

如果想观察近 20 年来最杰出的商业企业，只看苹果公司的案例似乎不够充分；如果想要了解近 20 年来电子商务的成长历程，忽略亚马逊的案例，基本就无从谈起。

相对于传统商务局限于销售空间和场地，以及以消费者直观的实物选择为主的方式，以亚马逊为代表的互联网电子商务突破传统，从更高的层面揭示了企业建设与市场营销的理念和规律。亚马逊通过以客户利益为中心的长期建设，充分发挥电子商务相比传统商务所具备的信息优势、规模优势和价格优势，以全方位的精细化管理，融合科技创新，提供不断改进和丰富的客户服务，构建不断优化和完善的客户体验，并结合强大的云计算能力、丰富的数字出版资源和智能移动终端应用，积极抢占电子商务未来发展的先机。

亚马逊公司的发展历程和创新轨迹，诠释了什么是突破传统和云端致胜。为了更好地解读这段传奇，本书在力求内容生动翔实，语言通俗平实的基础上，检索和查阅了大量与互联网和电子商务发展相关的独特资讯和新鲜见闻——从《世界是平的》的作者托马斯·弗里德曼 1999 年在《纽约时报》上嘲讽亚马逊电子商务模式的评论“Amazon.you”，到“金融海啸”中倒闭的投资银行雷曼兄弟 2000 年给华尔街投资人发出的“亚马逊即将倒闭”的分析报告；从 Web2.0 概念的倡导者蒂姆·奥莱利对亚马逊“一键下单”专利的指责，到亚马逊收购仓储机器人公司这一段时间，欧美媒体对于这家企业仓储员工的福利待遇和劳资纠纷的报道。

商业的成功在于以人为本，随需应变；知识的积累在于集思广益，从善如流。本书回顾了亚马逊网站的发展历程，讲述了亚马逊一键下单、书

内阅读、书内搜索、开放客户评论、匿名移动支付、虚拟货币等电子商务创新举措，详细介绍了亚马逊在物流管理和客户服务领域的做法，总结了亚马逊成功的创新策略、经营理念和商业经营法则，值得国内电子商务企业、IT 创新企业、传统商业企业、物流企业的经营管理者，以及从事电子商务、技术创新者、教育培训人员阅读。希望本书能对大家解读互联网和电子商务有所帮助。

目录

CONTENTS

第1章 从100万到610亿

一、互联网，大机会 3

1994年，在一次上网冲浪时，贝索斯偶然看到这样一个数字——2300%！美国的互联网用户数正在以这个速度飞速增长。看到这个数字，贝索斯眼里放光：我也要像比尔·盖茨一样，在IT行业取得成功，做网络浪潮的弄潮儿！

二、第一个100万 13

在开业最初的几个星期，亚马逊公司的员工为了从地面取书，不得不跪着工作。正当贝索斯考虑是否应该购买一些护膝时，一位名叫尼古拉斯·洛夫乔伊的员工建议购买一些桌子。贝索斯说：“那是我平生听到的最有才华的建议。”

三、从网络书店到超级卖场 20

英国一家社交网站Meettheboss，根据亚马逊1998年到2009年长达11年的收购记录，总结了亚马逊成立11年来的收购历程，揭示了亚马逊一向奉行的商业法则：如果无法击败竞争对手，那么就买下它。

四、不走寻常路 28

在创业初期，贝索斯就坚定地认为，经营亚马逊网络书店要有长远的眼光，亚马逊在图书市场份额的增长目标，要优先于利润增长目标。贝索斯说：以创造长期价值为核心，长远思考，才能做到不可能的事情。

第2章 云端致胜

一、以创新为引擎..... 39

作为一种资源，信息可以通过互联网无限扩大和反复修正。信息资源的这个特征，与普通的自然资源正好相反。可以这样认为，新经济的实质，就是技术的信息化与金融、贸易的全球化，新经济的核心是高新技术变革以及由此带动其他领域的一系列创新。

二、电子商务如何创新..... 51

与苹果公司作为消费电子产品设计制造商历年来奉行的“少而精，高利润”，以阶段效益为基础的目标经营策略截然不同，作为电子商务服务商，亚马逊秉承的是“大而全，低利润”，以客户体验为基础的长期经营策略。

三、亚马逊创新的“十二条军规”..... 59

贝索斯倾向于组建精干而独立的项目管理团队，他将此称为“两个匹萨饼原则的团队”，即这个团队最多由5~7人组成，小到订购两个匹萨饼就足以吃饱。

第3章 一键下单

一、一键下单..... 71

在“一键下单”发明专利被批准后，亚马逊公司1999年10月起诉巴诺书店的在线销售网站，称其购物功能设计的“快速通道”，对自己的“一键下单”构成专利侵权。

二、十位数的大生意..... 76

美国专利和商标局批准亚马逊公司的“匿名移动支付”专利时，这样描述此项新技术：一种通过计算机实施

的，在付款人和收款人之间通过信息验证，无需泄漏私人信息的匿名移动支付方法。

三、精细化创新.....80

为了让网络书店的读者得到近似于实体书店的客户体验，亚马逊先后推出了“书内阅读”和“书内搜索”服务。贝索斯说，亚马逊最大的挑战之一，就是如何让网络购物的每一个小细节都富有乐趣。

四、容纳负面评价.....86

亚马逊开放图书评价，从一开始就存在争议。《世界是平的》作者托马斯·弗里德曼在《纽约时报》上，公开嘲讽亚马逊的电子商务模式。他认为，以亚马逊公司为代表的互联网零售企业，注定要失败！

第4章 物流领航

一、亚马逊的仓储王国.....97

在货品入库和出库环节，亚马逊运营中心采取的不合常规的做法是：库房内的货品不是分门别类地整齐储放，而是根据条形码信息随机摆放，货架上哪里有空间就把货品放哪里！这种仓储物流管理方法，大大出乎人们的意料。

二、用物流盈利.....104

互联网泡沫破灭后，投资银行雷曼兄弟向亚马逊发出“死亡通知书”。具有戏剧性的是，2002年1月22日，亚马逊首次发布了财务季度盈利报告。从2003年起，亚马逊则进入到稳健的盈利时期。亚马逊扭亏为盈的关键因素，是仓储物流业务的一系列改善和创新。

三、放长线，钓大鱼.....110

在2001年至2002年期间，亚马逊先后3次调低免费送货的最

低消费金额，从99美元、49美元降低到25美元。2005年，亚马逊又推出客户缴纳79美元，小额商品一年内无限次送上门的定额运费优惠措施——“亚马逊优惠”。亚马逊还挣钱么？

四、机器人来了！ 115

工人们需要绕着库房步行15英里，他们的一举一动都被计算机系统牢牢地监视，以防止偷盗物品和消极怠工，以至于一些鲁吉利地区的居民说，这里的工作环境就像一座奴隶营。《每日邮报》批评说，他们就是亚马逊的人类机器人。

第5章 全新客服

一、不见面的客服 123

贝索斯曾说：“当你觉得需要客户服务的时候，已经为时已晚。最好的客户服务是消费者不用给你打电话，客户不需要和你沟通，就能完成整个交易流程。”

二、服务即营销 128

传统商务适用的是“二八定律”，即商家通过少数商品赚取大多数利润。电子商务适用的则是“长尾效应”，即商家通过电子商务的信息优势，为客户提供丰富的产品选择和个性化服务，聚沙成塔，形成长期的显著的经济效益。

三、本土化策略 137

卓越亚马逊的“25元门”和“硬盘门”事件，引起用户的强烈不满和抱怨，甚至有客户在线下寻求用诉讼渠道解决争议。这两起事件，显示出亚马逊对于中国市场缺乏本土化策略、水土不服的迹象。

第6章 商机在云端

一、数据驱动商机..... 149

随着网站访问量的激增，以及向第三方商户开放销售平台，亚马逊决定建设公司内部的大规模集群计算平台。依托强大的信息运算能力，亚马逊接下来的目标瞄准了数字出版和移动商务市场。

二、豪赌终端..... 154

亚马逊以成本价销售自主开发的Kindle电子书阅读器和Kindle Fire平板电脑，意在依托亚马逊销售平台拥有的图书和音像商品，从终端赢得最大多数和可持续的消费者群体。

三、投注未来..... 164

2013年5月13日，亚马逊虚拟钱币悄然投入使用。每个Kindle Fire平板电脑的用户账号，都收到了馈赠的500个亚马逊虚拟钱币。每个虚拟钱币折抵1美分，Kindle Fire的用户可以用它在亚马逊的应用商店中购买应用程序、游戏和程序内项目。

第7章 电商的天空

一、亚马逊的成功之道..... 171

表面上看，亚马逊的崛起得天时、地利、人和等诸多有利因素。更重要的是，这家电子商务企业长期坚持以客户为中心的创新与服务。比起同时期风声水起的其他互联网企业，如雅虎、网景、美国在线、易趣等，亚马逊的业务发展得更加稳健和丰富。

二、电商网站失败案例..... 176

一个新的商业模式和新奇创意出现后，导致大量的类似

项目投资跟进，但真正取得成功的寥寥无几。短期目标急功近利，长期目标控制不力，是很多电子商务企业经营失败的重要原因。

三、实体店与电商的结合 184

互联网和移动电子商务的普及，使电子商务出现普及化、常态化趋势，促进移动商务、物流服务、商品搜索、第三方支付业务的发展。这为实体店与电子商务平台的结合，提供了广泛的机遇与选择。

四、微博与社会化营销 206

微博以信息短小、发布灵活、传播快速等显著特点，使互联网上参与微博交流的各方，无论是各界名人还是普通用户，无论是实名用户还是非实名用户，无论是权威机构还是无名草根，都以同等的话语权参与到包罗万象的网络信息互动交流过程中。

第 1 章

从100万到610亿

一、互联网，大机会

2013 年初，全球互联网用户数已经超过 24 亿，覆盖了世界上大约 1/3 的人口，每天人均在线时间大约 4 小时。与此同时，建立在互联网基础上的电子商务和网络购物越来越普及。

我国网络购物交易规模从 2003 年开始快速增长，2006 年国内网络购物交易额只有 258 亿元，到 2012 年，国内网络购物交易额已突破 10000 亿元大关。艾瑞咨询数据显示，2012 年中国网络购物市场快速发展，网络购物市场交易规模达 13040 亿元，较上年增长 66.2%，在社会消费品总零售额的占比达到 6.2%。

欧美国家网络购物的交易规模占比更高。资料显示，2012 年美国网络购物在消费零售总额中占比为 15%，英国为 12%，德国和瑞士分别为 9% 和 8.7%。

同传统消费模式相比，电子商务天然具有渠道终端交易商品品种多，选择广，售价低等优势。随着无线网络扩张和移动消费的爆发式增长，可以预见，未来数年间，电子商务的发展空间仍然巨大。

在互联网时代，如何创办一个拥有超过 4000 万种商品，全年 365 天 24 小时不间断营业，全世界绝大多数互联网用户都可以随时浏览，并且

拥有明显价格折扣和免费送货上门服务的超级商店？

在传统意义的市场中，这是不可能的！因为这样一家实体店铺，经营成本过于高昂，占用空间过于庞大。但早在 18 年以前，当大多数人对电子商务甚至对互联网都不熟悉的时候，已经有人在互联网上将这个构想变成了现实，他就是亚马逊公司（Amazon Inc.）的创始人和首席执行官杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）。

杰夫·贝索斯 1995 年创办电子商务企业——亚马逊公司，从集资 100 万美元做起，通过开拓网络零售业务，最终建起了年营业收入超过 610 亿美元，经营品种超过 4000 万种，销售产品涉及图书、影视、音乐和游戏、数码下载、消费电子、家居园艺、玩具、婴幼儿用品等 30 多个类别，商品包罗万象的电子商务帝国。

1. 贝索斯其人

1964 年 1 月 12 日，杰夫·贝索斯出生于美国新墨西哥州阿尔布奎克市的一个单亲家庭。

5 岁时，母亲带着他嫁给了米盖尔·贝索斯，一个 20 世纪 60 年代初期的古巴移民，当时在埃克森石油公司任工程师。随后贝索斯改姓了继父的姓氏。贝索斯虽然不是米盖尔的亲生儿子，但他们的感情却胜过亲生父子。

贝索斯的外祖父曾经是美国原子能委员会的一位管理人员。外祖父培养了他对科学的热爱，14 岁时，他就立志要当一名宇航员或物理学家。当时家里的车库成为贝索斯的实验场，车库里堆满了他的项目，如由真空吸尘器做成的水翼船。

在事业有成后的 2004 年，贝索斯如愿创办了一家名为“蓝色起源”（Blue Origin）的私人航天公司，继续自己少年时的梦想。

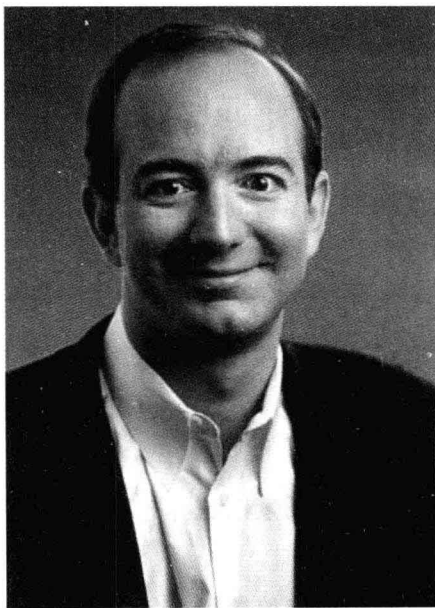
高中时，贝索斯展示了一些管理企业的才能。当时他发起并组建了一

个“梦想研究所”，组织开办暑期活动，主要目的是开发学生的创新思维，他甚至还鼓动自己的弟弟、妹妹也来参加。

进入普林斯顿大学后，他的兴趣转向了计算机，此时正是计算机技术发生翻天覆地变化的时期。后来贝索斯自己回忆说：“我已经陷入计算机不能自拔，正期待着某些革命性的突破。”

1986年，贝索斯获得普林斯顿大学电气工程与计算机科学双学士学位。毕业后，贝索斯进入一家主营光缆产品的制造企业，两年后跳槽到纽约一家信托公司，负责管理价值2500亿美元资产的电脑系统。25岁时，他成为这家信托公司有史以来最年轻的副总裁。

贝索斯并不为自己的这点儿成就满足，他还要继续前进。1990年，他看准了对冲基金的前途，于是投身到华尔街的热潮中，为一家金融投资和对冲基金公司负责计算机和软件管理，并成功地为公司建立起数量庞大、运作巧妙的对冲基金。1992年，贝索斯成为该公司最年轻的高级副总裁。



杰夫·贝索斯