



The Everything Store



一网打尽

[美] 布拉德·斯通◎著
李晶 李静◎译

贝佐斯与亚马逊时代

Jeff Bezos
and the Age
of Amazon

亚马逊如何成为
引领电商时代的万货帝国
资深记者全方位揭开
天才贝佐斯的商业秘密



中信出版社·CHINACITICPRESS

The
Everything Store

Jeff Bezos and the
Age of Amazon

一网打尽

贝佐斯与亚马逊时代

【美】布拉德·斯通◎著
李晶 李静◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

一网打尽: 贝佐斯与亚马逊时代 / (美) 斯通著; 李晶, 李静译.

—北京: 中信出版社, 2014.1

书名原文: The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon

ISBN 978-7-5086-4312-0

I. ①一… II. ①斯… ②李… ③李… 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 259809 号

Copyright © 2013 by Brad Stone

This edition published by arrangement with Little, Brown and Company, New York, USA.

Simplified Chinese edition by China CITIC Press © 2014

All rights reserved

本书仅限在中国大陆地区发行销售



一网打尽: 贝佐斯与亚马逊时代

著 者: [美] 布拉德·斯通

译 者: 李 晶 李 静

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 21.75

版 次: 2014 年 1 月第 1 版

京权图字: 01-2012-5564

书 号: 978-7-5086-4312-0 / F · 3058

定 价: 49.00 元

插 页: 8

字 数: 282 千字

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给伊莎贝拉和卡莉斯塔·斯通

当你步入80岁高龄，静静地回味过往的记忆时，里面记录着你充满个性的一生，你当初所做出的一系列抉择是如此缜密且意义重大。最终，是自我抉择成就了自我。

杰夫·贝佐斯

(Jeff Bezos)

普林斯顿大学毕业演讲词

2010年5月30日

THE
EVERYTHING
STORE
by Brad Stone



通往伟大企业之路

周鸿祎

虽然说美国互联网企业的CEO们都是个性十足，但亚马逊的CEO贝佐斯绝对算是少数派中的少数派。他从1994年开始做网上书店，跟雅虎的杨致远一样，算是美国互联网界的前辈，比谷歌那哥俩的资历还要老。20年过去，弹指一挥间，与他同辈的人和企业，大都已经“风流总被雨打风吹去”，但贝佐斯和他领导的亚马逊一直快速成长，一直勇立潮头，在2011年成为市值过千亿的第二家互联网公司。这在商业竞争激烈、技术变革飞速的互联网行业，真的是一个奇迹。

我看公司，从来不以市值论。国内也有市值过千亿美元的公司，将来肯定也会有更多，但市值多少是一回事，公司值不值得尊重，是另外一回事。赚钱再多，如果不能给用户创造价值，甚至以欺骗用户、伤害用户来获得商

业利益，这样的企业就不值得尊重。亚马逊就是这样一家不断提高用户体验、创造巨大用户价值的令人尊重的企业。

其实，从一些华尔街投资者的角度来看，亚马逊的投资回报率并不是最高的；贝佐斯也一直被华尔街看作是一个顽固分子，分析师们讥讽亚马逊的投资回报率只有 4.5% 到 6%，需要 6 个季度以后才能开始回收投资，每投入 1 美元才能产生 6 美分的回报。但贝佐斯不吃华尔街的这一套。他在 2009 年致股东的信中得意洋洋、甚至自大地写道：“在我们 452 个目标中，‘净收入’、‘毛利润’和‘运营利润’等字眼一次也没出现”。

贝佐斯强调的是客户体验，其实就是我们所说的用户体验。在致股东信中，他说“在客户体验方面，我们已经设置了非常高的门槛，并且有着异乎寻常的不断改进的紧迫感。”因此，“我们要基于长远创造更好的客户体验”。

从 1994 年在网上卖书开始，亚马逊率先利用互联网的技术优势，进行各种创新，创造了很好的客户体验。例如鼓励读者写书评，利用读者购买的图书来推荐其他相关产品，等等。这些是传统书店没办法做到的。这些创新被迅速模仿后，亚马逊在物流体系上投入巨资，提高库存周转，加快货物递送速度；顾客不仅能更快地拿到货，还能在线查询订单处理情况。

最新的案例应该算是下面这个。《华尔街日报》刚刊出一篇文章《亚马逊最厉害的武器——贝佐斯的偏执》，这篇文章的作者提到，他在亚马逊网站购买了一条价格 13 美元的运动裤，到货后因为发现裤子太大想退掉。结果他收到亚马逊的一条重要的消息：他作为一个重要顾客，无须退回这条运动裤就可以拿到退款。换句话说，在评估顾客的重要程度，以及评估退货产生的费用可能会超过这条运动裤的价值后，亚马逊决定让这名顾客白拿一条运动裤。

贝佐斯一直强调的“客户体验”，在亚马逊到底有多重要？

《彭博商业周刊》记者布拉德·斯通所著《一网打尽》提到这样一个细

节：贝佐斯有一个公开的电子邮件，他会阅读大量的顾客投诉，在邮件中加上一个“？”，然后，把电子邮件转发给相关的亚马逊员工，虽然电子邮件营销为亚马逊挣了很多钱，但是因为顾客强烈投诉，一些生殖健康类产品最终在贝佐斯的要求下停止了邮件营销。

为什么亚马逊会把客户体验放到这么重要的位置？

我的理解是，零售业作为服务行业，是体验式经济的前沿阵地。传统的经济模式是，制造电视的企业把电视卖给顾客，就完成了销售任务。电视是耐用消费品，企业巴不得顾客从此再也不来麻烦自己，这样它可以用广告和其他手段吸引新顾客。但是，零售业本来利润率就低，它必须依靠顾客持续购买才能产生规模收入。这就意味着像沃尔玛、亚马逊这样的零售企业必须得产生好的客户体验，顾客在购物过程中感觉舒服，才能以后再来购物。这如同我一直强调的那样，任何企业都应该像零售企业一样。用户使用产品的过程，是企业与用户对话的过程。用户买到产品，并不意味着销售任务结束，而是体验之旅才刚刚开始。

这样，大家也就能理解，为什么无论是沃尔玛还是亚马逊，都会舍得将巨资投到物流体系上。好的物流体系不仅能让企业精打细算，花好每一分钱，还能让顾客尽快拿到货，提高顾客的满意度。

贝佐斯崇尚的“飞轮”理论则是亚马逊体验为王的形象化表达。李黎女士在其《亚马逊的三个顾客》一文中写道：贝佐斯认为，在亚马逊的“飞轮”里，当客户体验更好的时候，流量自然会增加，更多的流量会吸引卖家来网上卖东西，这样顾客就有了更多更丰富的选品，获得更方便的服务，这也将进一步提升客户体验。随着“飞轮”的不断成长，亚马逊的运营成本会被分摊，成本结构将会更加合理，还可以将省下来的钱返还给消费者，以形成更低价，这也是提升客户体验的一个重要因素。

这个“飞轮”理论，不仅适用于电商，而且适用于所有的互联网公司。

对于贝佐斯来说，亚马逊孜孜以求的卓越的客户体验，已经构成了壁垒。在最近几年，贝佐斯极力扩张，亚马逊到底是一家零售公司、技术公司，还是一家数据公司？看起来，它更像是一家基础设施公司，只要有销售行为，它就可以凭借自己卓越的客户体验无所不在。

先创造用户价值，然后再产生商业价值，这是我一直强调的。从亚马逊的股价来看，在2009年之前，它一直低于50美元。从1994年创立开始，投资者就对这家公司争论不休，因为它总是不按照华尔街的章法来做事，华尔街也不知道它到底会长成什么样。在长达十多年的时间里，贝佐斯不讲如何为股东创造最大的价值，反而大讲如何创造最佳的用户体验。他四处出击花巨资购建了大量用不完的基础设施。这让亚马逊的投资回报率一直无法提高，然而它的客户群体却一直保持增长，且忠诚度高，帮助亚马逊一路打败了众多竞争对手。这让华尔街又爱又恨。

我认为，能让华尔街又爱又恨的企业，才有可能发展成为一个伟大的企业。判断一个公司是否伟大，不是在于它创造了多少市值，产生了多少千万富翁、亿万富翁，而是给顾客创造了多大的价值。在国内，有些企业是靠给用户制造问题，而不是通过解决问题来赚钱。比如在一些城市，你一坐上出租车，后排座位上挂着的液晶屏就开始播放刺眼、刺耳的广告，而且还关不掉。8年前，绝大多数SP通过给客户设计陷阱乱扣费来赚钱，有的竟然还上市了。但事实证明，不为用户创造价值的企业，即使能获得商业价值，那也是短暂的。

亚马逊在对于客户体验的创新方面，一直被模仿，但从未被超越。中信出版社的这本《一网打尽》中文简体版，推出的正是时候。在这本书中，我们能够从更细微的角度，了解以追求不断提高客户体验为目标的亚马逊是如何一步步走向伟大的。

20 世纪 70 年代初，一位名叫茱莉·雷（Julie Ray）的广告经理被一项创新计划深深吸引，这是在得克萨斯州休斯敦开展的有关天才儿童公共教育的项目。她儿子是这项后来被称为“先锋计划”项目的第一批学员，这个项目旨在激发学员的创新思维和独立性、培养视野宽广且具有创新思维的人才。茱莉对其授课计划以及这群充满热情的教师和家长非常好奇，因此，她在得克萨斯州内同类的学校里展开调研，旨在撰写一本有关天才教育的书籍。可惜，当时这个项目还不太成熟。

几年后，茱莉的儿子已经升到初中，她又重新着手这项调研，并将休斯敦城中心以西的橡树河小学作为调研对象。这所小学的校长派一名六年级的学生陪同她采访，这名学生一头黄发，很健谈。他父母提出避免在正式场合用其真名，因此茱莉就叫他蒂姆（Tim）。

茱莉·雷在《开启智慧的心灵：从家长的视角看得克萨斯州的天才教育》（*Turning On Bright Minds: A Parent Looks at Gifted Education in Texas*）

一书中写道：“蒂姆是一名智商很一般的学生，又瘦又高，为人友善但不苟言笑。”根据老师的评价，他“不具备领导特质”，但他在同龄人中表现得非常自信，还对正在阅读中的J·R·R·托尔金（J. R. R. Tolkien）的小说《霍比特人》（*The Hobbit*）不吝赞美之词。

作为一个12岁的孩子，蒂姆已经展现了他的优势。他告诉茱莉，为具备一名超级读者的资格，他正在拼命读书，但和同班同学相比还是略逊一筹。他们班的一名女生夸耀说，她一周能读12本书。蒂姆还向茱莉展示他正在做的一项叫做“无限立方”的科学实验，这项奇妙的设计由电池驱动，诸多旋转镜可以营造出一个产生光幻觉的无穷隧道。蒂姆是在看到商店里的一款商品后仿制出来的。他告诉茱莉，那款商品22美元，但“我的更便宜”。老师们说，蒂姆的3项科学实验都入围了当地的科学竞赛，初中和高中的同学们都对他刮目相看。

校方虽然褒奖了蒂姆的创新项目，但可想而知，他们还是会随时提防蒂姆的突发奇想。为了在数学课上练习汇总统计，蒂姆设计了一张问卷，目的是为六年级的教师打分。他说，问卷的目的是为了“评估教师如何教学，而不是人气评分”。他负责统筹同学们的调查结果，在茱莉采访的过程中，他正在统计结果，并且针对每位教师的成绩绘制出了图形。

据茱莉描述，蒂姆每天日程都排得满满的。他起得很早，然后穿过一个街区去赶7点的公交车，再骑行20英里赶到学校。他途中要穿过一排排教室，学生们上着不同的课程，如数学、阅读、体育、科学、西班牙语和艺术课。其余是个人项目和小组讨论的时间。茱莉·雷描述道，在一堂课上，包括蒂姆在内的7名学生在校长办公室里一个挨一个围坐成一圈，正在做一项叫做创造性思维的练习。老师分给他们一些小故事，然后默读，接下来进行讨论。第一个故事是有关一群考古学家的，他们刚刚探险归来，说是发现了一个藏有宝藏的洞穴，后来人们发现这纯属无稽之谈。茱莉录

下了以下的这段对话：

“他们或许想出名。他们希望回避那些自己不愿发生的事情。”

“有些人一生都认为他们会梦想成真。”

“你必须保持耐心。对你要干的事要开动脑筋。”

蒂姆告诉茱莉，他非常喜欢这些活动。“世界就是这个样子，可能有人会让你触动智慧的开关。但你必须独立思考你的所作所为。”

茱莉发现她的书《开启智慧的心灵》没能引起出版商的兴趣。大出版社的这些编辑认为这个题材范围太窄。无奈之下，1977年，她只能用为圣诞节制作广告印刷品所得的报酬印制了1 000本书，然后分出去。

30多年以后，我在休斯敦一家公立图书馆看到了一本茱莉·雷的书。我还发现了茱莉的行踪，她现居得克萨斯州中部，为环保和文化产业做策划和公关。她说，目睹了蒂姆20多年来的名利双收，自己怀有几分艳羡和惊奇，但并不出乎意料。她说：“我认识他时，他还是个孩子，当时他的能力非常突出，这得益于这项创新计划的培养和激励。这项计划还受益于他的反应能力以及好学上进。这是此项计划效果的最好验证。”

茱莉还回忆道，多年以前，她曾请一位老师来评价一下蒂姆在年级中的总体表现，这位教师说：“我实在无话可说。如果对他稍稍加以引导，他的前途可以说无可限量。”

2011年末，我去他的公司——总部位于西雅图的亚马逊网站——拜访了“蒂姆”，他如今已经是大名鼎鼎的杰夫·贝佐斯了。为了本书的出版，我想得到他的帮助，我试图记录下这家公司辉煌的发家史。它融创新性、破坏性与超级技术能量于一身，在预测互联网的无限前景以及改变我们的购物方式和阅读方式方面，它是第一家独具慧眼的公司。

我们的现代生活已经越来越依赖亚马逊网站。数百万人习惯于直接把他

们的浏览器导航到与其齐名的网站或卫星站点，如美捷步（Zappos.com）和Diapers.com，它们已经成为资本主义社会的强大助推器，那就是刺激消费。亚马逊网站的商品一应俱全，其中有书籍、影片、园艺工具、家具、食品和一些稀奇古怪的玩意儿，如猫咪的玩具——充气独角兽（价格9.5美元），还有1 000磅重的电子锁枪柜（价格903.53美元）；3到5天内到货。公司在“即时满足”上几乎做到了尽善尽美，电子产品几秒就到，实物几天就到。经常能够听到顾客对货物递送的惊人速度大加赞扬。

2012年，亚马逊的销售额达到610亿美元，此时公司已经走过17年的历史，有希望成为历史上最快达到1 000亿美元销售额的零售商。它集顾客的万千宠爱于一身，同时也被业界同仁视为眼中钉，连公司的名字都被收进了商业词典，但并非溢美之词。“亚马逊化”（Amazoned）是指：“我们这些传统企业，只能眼巴巴地看着一家来自于西雅图的暴发户网站把所有的顾客和利润都抢走。”

正如许多人所了解的那样，亚马逊网站是互联网时代的标志。公司刚起步时只是一家网上书店，而后置身20世纪90年代末的网络大潮，把业务扩展到音乐、影片、电子产品和玩具领域。一方面，亚马逊要小心翼翼地规避风险，同时还要回应对其前景的一片质疑声。因为在2000年和2001年时，网络发展不太景气，亚马逊结合自身网络销售的复杂特征，把业务拓展至其他领域，如软件、珠宝、服装、运动产品及汽车零部件等。当其确立互联网顶级零售商的地位，并成为其他销售商淘货的主要平台时，亚马逊又把自身重新定位为一家通用技术公司，在亚马逊网络服务平台销售云计算设施，并且提供廉价实用的电子设置，如Kindle电子阅读器和平板电脑。

Google董事会主席埃里克·施密特（Eric Schmidt）说：“亚马逊就是一个辉煌创业者的故事，它让梦想飞翔。”他公然宣称自己是亚马逊的对手，同时也是提供48小时货到服务的亚马逊Prime服务的一名会员。“几乎无人

能出其右。或许苹果公司能与其一争高下，但人们可能忘记了，大多数人都曾相信亚马逊注定会失败，因为它从不精打细算。它的亏损不断飙升，损失了数亿美元。杰夫虽然爱唠叨，但非常聪明。他是最优秀的技术公司创始人，因为他了解每一个细节且比任何人都更注重细节。”

尽管近期股价飙升，但亚马逊依旧是一家个性十足且令人费解的公司。亚马逊资产负债表上的盈亏总计一项相当令人失望，2012年，亚马逊在疯狂进军新领域和其他产品业务的过程中，总体上是亏损的。但华尔街似乎并不在意。杰夫·贝佐斯一再宣称，他的公司有长远打算，他从股东那里获得了足够的信心，因此这些投资者愿意耐心等待。他决定减缓扩张速度，并使公司财务进入良性循环。

贝佐斯已经表现出对其他人观点的漠视，有时甚至连高管的意见也听不进去。他善于解决难题，并且能把综合意见巧妙整合，对眼前的竞争态势了如指掌，并像象棋大师一样运筹帷幄。即使对公司的财务状况及当地社区的经济状况造成恶劣影响，他也要用吸引眼球的手段来取悦顾客，提供类似免费送货和免除消费税这样的服务。

许多员工都认为，在贝佐斯手下工作并非易事。尽管他拥有招牌式的开怀大笑和乐观的公众形象，但也会像苹果的前掌门人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）那样尖酸刻薄，会让和他同乘电梯的员工感到不安。贝佐斯是一位微观管理者，不断有新的想法涌现，他对不能严格执行公司标准的做法绝不留情。

像乔布斯一样，贝佐斯也有一个现实扭曲力场（reality-distortion field）——人们对他的公司一开始还好言相劝，但最终却演化成一种恶意的宣传。他经常会说，亚马逊公司的使命是“提升全世界各产业的水平，这就意味着以顾客为导向”。贝佐斯及其员工真心为顾客服务，在和竞争对手甚至合作伙伴较量时毫不留情。贝佐斯一直认为，亚马逊角逐的市场非

常广阔，能涌现出许多赢家。这或许非常正确，但显而易见的是，亚马逊加速了大量竞争对手的灭亡，其中不乏一些知名企业，如电路城（Circuit City）、鲍德斯书店（Borders）、百思买集团（BestBuy）和巴诺书店（Barnes & Nobel）。

一般情况下，美国人对这么多大公司聚集在一起而感到忧心忡忡，尤其当它们扎堆聚集在城市边缘时，它们的成功会以社区的环境为代价。沃尔玛超市（Walmart）、西尔斯百货（Sears）和伍尔沃斯超市（Woolworth's）以及其他每个时代的零售业巨头都遭遇了同样的质疑；A&P食杂店在连锁经营时代，曾于20世纪40年代与具有毁灭性的反垄断诉讼案进行过斗争。美国人为了方便和低价一窝蜂来到大型零售店。但从一定程度上来说，这些公司太过强大，致使与顾客从众心理相左的矛盾暴露出来。我们虽然希望买到便宜的东西，但不希望那些街边的夫妻小店和当地的书店消失。数十年来，他们的生意一直受到排挤，当初是由于出现了像巴诺一样的连锁书店，如今是因为亚马逊的异军突起。

为维护公司的利益，贝佐斯行事精明而谨慎。他对其计划的细节一直秘而不宣，总独自揣摩想法和意图。在西雅图商业集团和广阔的技术领域里，他是谜一样的人物。他很少在会上发言，也不大接受媒体采访。即使其崇拜者和亚马逊的拥趸，有时也把他的名字读成“Bay-zose”，而非“Bezos”。

作为一名风险投资家，约翰·杜尔（John Doerr）早年曾力挺亚马逊，10年来一直是它的董事会成员，他把亚马逊吝啬的公关风格称为“贝佐斯公关理论”（the Bezos Theory of Communicating）。他说，参加新闻发布会、产品推介会、演讲或阅读股东信函时，贝佐斯习惯手持红笔，把那些顾客很难听懂和对顾客不利的言辞删掉。

我们自认为了解亚马逊的成长史，但我们真正了解的是那些神话，那些

新闻发布会、演讲以及采访中的台词，因为贝佐斯没有删掉这些。

亚马逊在西雅图联合湖以南拥有 12 座普通的办公楼。这是由内河航道连接的一小片清澈的冰川湖，以西是普吉特海峡，以东是华盛顿湖。这个地区离一家锯木厂很近，19 世纪以前，此处是美国土著人的聚居地。昔日的田园风光现已不再，新兴的生物化学基地、一家癌症研究中心和华盛顿大学医学院大楼分布在这个人口稠密的街区。

放眼望去，亚马逊低矮的现代办公区没有引起任何人的注意。但当你步入位于北部的“一日游”厂区的时候，亚马逊最高统帅的办公地就坐落于此。它位于特里大道和共和党大街上，迎接你的是挂在墙上的亚马逊微笑的标志，前面是用来接待来访者的长条桌子。桌子的一侧摆着一碗宠物饼干，用来招待员工携带的狗（对于一家要求员工支付停车费和饭费的公司来说，这是一项罕见的员工福利）。附近的电梯口立着一面黑色牌匾，上面用白字提醒来访者，他们已经进入了哲学家式的 CEO（首席执行官）的领地。上面写道：

有这么多需要创造的东西。

有这么多新生事物会发生。

人们不知道互联网会发展到何种程度，这就是厂区“一日游”的意义所在。

杰夫·贝佐斯

亚马逊的企业文化非常有特色。会议展示时从来不使用 PPT（幻灯片），而是要求员工书写长达 6 页的短文，用散文体来陈述观点，因为贝佐斯相信，这样做可以培养员工的批判性思维。对于每一件新产品，他们都要以新闻的风格来设计文稿，目的是勾勒出一幅具有创新意义的蓝图，让顾客有一

种新鲜感。每次会议一开始，每位员工默读文案，然后开始讨论——就像在橡树河小学校长办公室的创意思维练习一样。我首次约见贝佐斯探讨出版计划时，决定先考察亚马逊的企业文化，然后准备一篇具有亚马逊风格的稿子，撰写一篇本书的新闻稿。

贝佐斯约我在位于 8 层的一间会议室见面，我们在一个由 6 个门板拼成的大桌子旁坐下，贝佐斯曾在 20 年前用过这样的浅黄色木板当工作台，当时他在车库里创建了亚马逊。这些门板桌是公司节俭风格的象征。我初次采访贝佐斯是在 2000 年，当时他刚刚结束了一段耗时多年的不间断旅行，因此面容憔悴，面色苍白，身体状况不佳。现在虽然身材消瘦，但身体状况还不错；他用改造亚马逊的方式改变了自己身体的状况。虽然已经谢顶了，但还是剃了个平头，这使他看起来非常干练，让人联想到科幻片《星际迷航：下一代》（*Star Trek: Next Generation*）里的主人公皮卡德舰长。

我们落座后，我把新闻稿顺着桌子递给他。当他明白我正在忙活什么时，突然仰天大笑，唾沫四溅。

对于贝佐斯招牌式的大笑，我早就有所耳闻了。他的笑异常突兀，往后仰脖时发出摄人心魄的长鸣。他双目闭合，喉咙里发出的声音像是海象交配时的惬意嘶吼和电动工具轰鸣的交响曲。笑声来得很突然，但其实根本没什么好笑的。贝佐斯的笑声多少带有一丝神秘感，人们为此感到费解；没人愿意听到如此全身心投入的刺耳笑声，连他的家人都受不了。

员工基本上都熟悉他的笑声，这种刺耳的声音能够中断谈话，有时让你连找他谈话的目的都忘了。有好几位他的同事认为这多少有些故意为之——因为贝佐斯把笑声当成了防御武器。亚马逊前任首席信息官瑞克·达尔泽尔（Rick Dalzell）说：“你肯定明白，这种笑声可以让人消除戒心，并让人精疲力竭。他是在惩罚你。”

贝佐斯花了几分钟默读了我的稿子，我们探讨了出版此书的目的——这