

商周出版
新書與圖刊叢書

電子商務教父

amazon
亞馬遜網路書店發跡傳奇
.com

張志偉◎著

新商業周刊叢書系列 59

amazon.com



亞馬遜網路書店發跡傳奇

張志偉 著

國家圖書館出版品預行編目資料

amazon.com : 亞馬遜網路書店發跡傳奇 / 張志偉 著 ;

— 初版. — 臺北市 :

商業周刊出版 : 城邦文化發行, 1999 [民88]

面 : 公分. -- (新商業周刊叢書 : 59)

ISBN 957-667-406-9 (平裝)

1. 電子書業 - 管理 2. 電子商業 3. 企業網路應用

487.6

88009415

新商業周刊叢書 59

amazon.com——亞馬遜網路書店發跡傳奇

作 者 / 張志偉
主 編 / 郭恆祺
責 任 編 輯 / 吳佳綺

發 行 人 / 何飛鵬
法 律 顧 問 / 中天國際法律事務所蔡兆誠律師
出 版 / 商業周刊出版股份有限公司
台北市敦化北路62號10樓之1
電話 : (02) 87736996 傳真 : (02) 27110454

發 行 / 城邦文化事業股份有限公司
台北市信義路二段213號11樓
電話 : (02) 23965698 傳真 : (02) 23570954
劃撥 : 1896600-4 城邦文化事業股份有限公司

香港發行所 / 城邦(香港)出版集團
香港北角英皇道310號雲華大廈4/F, 504室
電話 : 25086231 傳真 : 25789337

封 面 設 計 / 倪淑雲
打 字 排 版 / 極翔企業有限公司
印 刷 / 韋懋印刷事業股份有限公司
總 經 銷 / 農學社
電話 : (02)29178022 傳真 : (02)29156275

■1999年8月1日初版

Printed in Taiwan

■2000年3月5日 1 版 17刷

行政院新聞局北市業字第913號

售價 / 300元

All Rights Reserved.

版權所有 翻印必究

ISBN 957-667-406-9

〈新商業周刊叢書出版緣起〉

期待中國的商業烏托邦

何飛鵬

九七年，現代中國處在劇變中，大陸與香港沉陷在回歸的熱潮裡，變動中有疑慮有期待；台灣則努力修憲中，雖然打得頭破血流，但總算找到結論。

亞洲的中國政治舞台雖然充滿變數，但經濟商業領域完全不受影響，台灣的電子業，動輒以千億的投資，推砌「台灣科技島」的未來，大陸則以每年接近兩位數的經濟成長率，說明中國經濟發展正在極限加速！

這樣的發展，頗符合小老百姓的心情：政治是野心家及政客的事，無法管也管不著，只好埋頭做自己的事：賺錢，改善生活。中國經濟的發展，或許正是在這樣的心情下，逐步累積而成。十年前我們埋首創辦《商業周刊》，出版商業叢書，是用這樣的心情。十年之後，「政經分離」的無奈仍在，我們仍然只能在中國商業環境上努力，政治上只能期待明天會更好！

不過，回首這十年來我們所出版的書籍，在態度上的改變甚大，原因在於台灣已經從開發中國家，逐漸邁入已開發國家之林，讀者對商業知識的需求也從飢渴的全盤接受，到講求專業、深度、即時與不斷更新。

當然，商業周刊出版公司在內部也做了結構性的轉換，我們結合了有共同理念的兄弟公司

——麥田出版與貓頭鷹出版社，共同成立城邦出版集團，這象徵著我們和所有中國的讀者寫下承諾，願意在知識的傳播路上，與所有的讀者們攜手前進。

「新商業周刊叢書」與「Q & A新系列」，重新調整步伐，用嶄新的面貌，與大家見面，也就成為理所當然的事。這兩個系列，可說是商業周刊出版的招牌書系，就像十年前一樣：「我們用商業周刊每週替讀者分析、回顧商業變動，我們也用商周叢書，為社會推動基礎商業知識和教育。」不同的是，商業的基礎教育步調更快，著力更深，早期的每月一書已無法滿足讀者需要，每週一書或更多，也許更符合時代的腳步。

這兩個書系共同的願望是——期待二十一世紀中國商業烏托邦的來臨，我們希望在表象活力充沛的商業活動，更能有商業文化的內涵，其中包括一個沒有政策扭曲，交易無障礙的商業環境，也包括無數組織嚴謹，競爭力無限的企業體。當然還有能力全面、知識豐富，具有國際眼光的企業家與工作者，這樣的組合，將是現代中國邁向已開發國家的保證。

不過目標雖一致，但在編輯及使用上，這兩個書系也各有特色，「新商業周刊叢書」係針對個別命題，以結構嚴謹的方法，徹底解說。「Q & A新系列」，則仍維持「百問百答」的寫作方式，方便讀者從問題中尋找答案，快速解決心中的疑惑。

在選題上，這兩個書系放棄議題大小的考量，只要對讀者有用，議題再冷僻，我們都願意為讀者做，或許時間會幫助我們完成願望：讓商業周刊出版的書，填寫商業活動的每一個角落。

（本文作者為商業周刊出版公司發行人）

〈深度訪談〉

詹宏志先生的amazon.com way

在台灣媒體界，詹宏志先生是「知識就是力量」這句話最典範的註腳，素以愛書成痴、買書成習為人所知。一年買個數百本書對他來說不算什麼。過去沒有網路書店的便利，詹宏志只能在出國旅遊的時候一本一本本地將愛書扛回來，網路書店出現以後終於不用再長途跋涉自己運書回國，自然也馬上轉移成網路書店的heavy user。於是，本社特別邀請詹宏志先生，以他長期在傳統書店與網路書店光顧的經驗，與本書作者張志偉先生進行一番訪談。除他個人的深度使用經驗之外，以他之手創立的PC home集團，在短短不到三年的時間之內，就已經成長為一個擁有五本雜誌、一家出版社及一個網路公司的龐大媒體集團，從他對PC home集團的經營，來剖析網際網路企業的經營手法，並探討亞馬遜書店的策略自是最佳人選。以下是訪談過程紀實：

網際網路的特質

張志偉（本書作者，以下簡稱張）：全球電子商務的熱潮持續加溫，首先我想請詹先生分析一下網路的特質，究竟網際網路相較於傳統商業領域，有何殊異的本質、精神與觀念？

詹宏志（PC home集團發行人，以下簡稱詹）：在網際網路上有三個重要特質：一是小可以做大，這個現象在網際網路的領域裡可以明顯看到。很多人沒有太多資金或資源，也可以在勢單力薄的情形下，在網路上從事商業活動。在網路的領域裡，藉由虛擬店面省卻傳統經營成本創造出來的優勢，再加上正確的商品或行銷手法，可以超越在實體世界想要快速創業成功的困難，甚至會遠遠超過實體商店的表現。網路無國界的特性實現了比爾·蓋茲在一九九〇年所說的「information at your fingertips」（彈指間立得訊息），當然也強化了資訊相流的廣度與深度。資訊容易相流之後，繼而衍生出分享的現象。網際網路問世以後，由於資訊的廉價、大量與方便取得等特性，使得資訊更容易「均霑」大眾，大眾也更容易互相分享資訊。

仔細檢驗當前網路上最能充分體現這三項特點的公司，我認為亞馬遜書店堪稱其

中最出色的先驅。

亞馬遜書店的確是一個值得觀察的成功案例。以我個人向美國購書的經驗，我認為亞馬遜書店堪稱當前最完美的電子商務機器。日前我看到一份最新的數據，亞馬遜書店的客戶基礎已經高達一千二百萬人。以營業規模來說並非最大，戴爾（Dell）或思科（Cisco）的營業規模就比亞馬遜書店來得大，但亞馬遜書店卻是客戶數最多、商務機制最完美的網路公司。另外，除了亞馬遜書店之外，eBay（筆者註）也是一家表現不錯的網路公司。

（筆者註：eBay為一自動拍賣網站，提供買賣雙方自行登錄，進行交易的自動拍賣系統。根據估計，每天在eBay網站上拍賣的物件超過一百萬件。）

亞馬遜書店的特色與成功的利基

張：您稱亞馬遜書店為當前最完美的商務機器，那麼，您認為它做到哪些功能有什麼特殊的利基嗎？

詹：亞馬遜書店之所以有如此突出的表現，可以歸納出五點值得注意的特色：

第一、龐大的資料庫。亞馬遜書店建立了龐大的資料庫規模，可以說是充分運用網路這項新興科技的結果。

第二、最友善的使用介面。任何到亞馬遜書店的消費者，都可以在購物的過程中，享受到幾乎無障礙的通暢以及友善的服務。只要曾經在亞馬遜書店採購過書籍，下回再購物時，先前的完整採購經驗及購買種類的清單都會一一羅列出來，提供自己做為再次購書的參考。現在，我只要一上亞馬遜書店，它就會出現「詹宏志先生，您好！請取你的推薦書單。」它根據我過去買書的紀錄過濾、篩選新書推薦給我，推薦的書籍也越來越符合我的喜好。

第三、周到迅捷的消費者服務。消費者只要發出訂購單，三秒鐘就會獲得回信。相較於傳統訂購往來的曠日費時，亞馬遜書店以快速的回應服務，有效彌補了網路交易無法面對面的疏離感。

第四、徹底的利益提供。亞馬遜書店不僅提供了折扣給與之合作的 Affiliate，也就是你書中提到的自助式聯盟對象，另外也提供給消費者極佳的折扣。經常高達六折以上的折扣會讓消費者覺得：遠在天邊的書店竟然可以賣得比自家附近的傳統書店還便宜，甚至加上運費以後還是比較便宜。《時代雜誌》(Time) 曾經拿一本叫做《冰山》(Cold Mountain) 的書做過比較：在傳統的邦諾書店購買，不含稅的售價是二一．六美元。如果在亞馬遜書店購買，則是一六．八美元，外加運費只要多出三．九五美元，而且三到七天內就會送達。簡單說起來，亞馬遜書店破壞了原有的 pricing，也就

是定價的機制。但也因為與其他網站合作的關係，它也必須提供一定程度的利潤分享。價格破壞讓以往讀者買書所考慮的地理鄰近性也某種程度地式微了。

第五、深植人心的品牌。亞馬遜書店成立至今剛滿四年，短短時間內就建立了令消費者印象深刻的品牌形象，這樣的成績，在以往傳統產業的時代，可能得花上十幾二十年才能達到同樣的成效。

另外，我想可以特別再針對亞馬遜書店的兩項特點深入剖析：

第一就是所謂的「資料庫商品」的特色。實體世界一家所謂的 megastore（大型書店），庫存能有五萬種到十萬種書就非常驚人了，但亞馬遜書店藉網路的優勢，提供的書目選擇可以高達三百七十二萬種之多。通常美國一家書店排行前二十名的暢銷書，可能就占掉總營業額的一半以上，而亞馬遜書店前二十名暢銷書卻僅占總收入的五%，可見在這裡其他書也可以經由完整的資料提供和簡易的點選功能被注意到。

由這項簡單數據的比較，可以顯示所謂 scale（規模）的定義。亞馬遜書店從第一天創立以來，就立刻決定要提供一百萬種以上的書籍選項，所以從一開始就在規模上遠遠超過對手，競爭的優勢也因此建立。如果亞馬遜書店只是提供幾萬種的書籍，即便用網路的方式行銷，差異亦不致如此明顯。亞馬遜書店雖然為它的規格作了界定，更重要的是，這樣的規格並不是極限，因為它的書目可以無限制地擴充，以當前來

說，亞馬遜書店每一週就可以增加二萬種的書籍選項。如果建立在英文書籍的做法可以duplicate（複製）到其他語文的話，現在亞馬遜書店已經有英國及德國網站，發展潛力勢必超乎想像。雖然在亞馬遜書店也可能有買不到的稀有書籍，但以如此大的規模選項來說，若在亞馬遜書店買不到，其他書店大概也很難尋獲。所以規模大是一項重要的優勢。

第二是對顧客的信仰。亞馬遜書店對顧客的服務有兩項特點，一個是要求internet（網路）做到friendly（友善），一是讓customer（顧客）覺得reliable（可靠）。一兩年前我自己曾經向亞馬遜書店訂購了十七種書籍，當時我選擇的送書方式是平郵。結果收到書之後發覺少了一種，我一一核對出貨單上的細目，上面果然是出了我訂的十七種書，但收到的書就是缺了一本。我立刻e-mail給亞馬遜書店告知此事。四個鐘頭後，我馬上收到一封亞馬遜書店公司某位行政人員的具名道歉函，並表示將立即補寄缺漏的書籍。我想亞馬遜書店應付高達一千兩百萬的客戶群，其實很難檢驗一封來自台灣的訂書單到底有無疏漏，更何況出貨單正確無誤。但是該公司仍是先服務再說。以具名的道歉函表達負責的態度，更難能可貴的是，我原先選擇以平郵的方式送書，但是這本補寄的書卻是以空郵的方式送達。這裡面其實就蘊藏著服務的哲學。

亞馬遜書店的交易打破距離，消弭空間，將遠在天邊的顧客拉進虛擬商店，以真

切友善的服務贏得消費者的信賴。我向來深信「最靠近消費者贏」，誰能夠最貼近消費者的「心」，誰就能夠贏得消費者的忠誠，亞馬遜書店高度的客戶重複率正立基於此。

亞馬遜書店與廣告

張：美國媒體曾認為由於網路「一鍵之差」的特性，網路客很容易漫遊到其他網站，所以網路業者無不耗資大量的廣告費，企圖吸引網路客進門惠顧。一般也多認為這正是亞馬遜書店業績雖呈大幅成長，卻仍持續虧損的主要原因。您認為呢？

詹：我不覺得亞馬遜書店是為了避免一鍵之差的後果才斥資大作廣告。其實，正確的說法是：只要亞馬遜書店停下來，就可以立刻獲利，但是為什麼它不停下來（指斥資做廣告）呢？這就是貝佐斯的vision（遠見）。

從亞馬遜書店的行為，可以看出它是多麼不急著賺錢這件事。亞馬遜書店現在不賺錢，是它「不想」賺錢，因為它更關心「市場占額」，所以為「未來」做努力，並不急著賺「眼前」的錢。亞馬遜書店花的廣告費比例是一般公司的三倍，它可以為了擴大客戶規模大打折扣，犧牲自己的利潤，這是了不起的「賠錢概念」，當然亞馬遜書店股價的飆升也提供了犧牲的本錢。貝佐斯的觀念就是，如果相信眼前存在一個機會，就要蓄勢利用這樣的機會，換言之，放著這樣的機會而不投資，根本就是愚蠢的。

決定。貝佐斯不斷將獲利繼續投資，其實就是看到了網際網路提供的機會。

亞馬遜書店的經營態度提供我們一個重要的觀念：真正的發展，不是停下腳步數著賺進多少錢。如果現在就會賺錢，那就表示錢花得不夠。亞馬遜書店的觀念給我很大的啟示，如果我現在的網站賠五十萬，那可能是賠得還不夠多，為什麼不是賠二百萬呢？一定是投資得太少。所以亞馬遜書店在做的事就是不斷犧牲自己的獲利，不斷擴增其品牌形象以吸引更多客戶。果然，它的成長一日千里，你書中所提全球有超過一百六十個國家六百二十萬人曾經在其網站上遊逛並購買商品；這項數字應該是去年的統計，我最近看到的數字已經增加到一千二百萬人了，它積極擴展的成效從不斷攀高的數字就可以看得出來。亞馬遜書店暫時不管賺錢的問題，那它的目標又是什麼？一言以蔽之，就是要改變消費行為。從越來越多的人習慣上網買書，而且樂於向亞馬遜書店買書，買書的消費行為已經不知不覺受到亞馬遜書店的影響。

在亞馬遜書店經商的過程中，明顯可以看到它在pricing（定價）與promotion（促銷）上的能力，我認為它會犧牲自己的利潤，表示它是非常地visionary，它的發展是沒有盡頭的。

亞馬遜書店的股價

張：您從剛剛始終對於貝佐斯的visionary甚表肯定，您也提到了亞馬遜書店的股價。我在本書中也談到亞馬遜書店的股價在美國股市屢創新高，但最近股價開始大幅回檔修正，美國許多分析師，甚至投資大眾對這樣的股價是否合理，看法相當分歧。請問您是否認同這樣高檔的股價？對高價網路股又有什麼看法？

詹：市場決定的事情自然有其當下的合理性。亞馬遜書店的股價不無泡沫期待的成分在內，但是美國投資大眾卻有投資一家虧損公司的眼光與勇氣，無疑也是很特別的現象。

（詹先生對此問題的回答相當簡捷，但是從他的新著《E時代——數位世界的九九則觀察》，也許可以更加清楚他對這個問題的看法。書中他提到：亞馬遜書店的股價不能以「泡沫」一詞等閒視之。我認為，它的偉大至少包括：第一：沒有一個實體商場能賣如此多的東西……；第二：……沒有一個實體商場能夠服務這麼多的顧客base……；第三：……傳統商場沒有亞馬遜書店的強大訊息功能……；第四：資料是以自動化的販賣服務，使過去商場最昂貴的成本……得到完全的解放……傳統書店中沒有

人能成為競爭者。詹先生這段論述說明了一件事，大家對亞馬遜書店的股價合理性或許言人人殊，但是我們更該探究的是亞馬遜書店的殊勝之處。）

詹：從亞馬遜書店成立至今的策略與成長表現來看，毫無疑問，亞馬遜書店心中所追求的市場占有率絕對比現在更大。今天該公司的顧客基礎已經達到一千二百萬人，這是史無前例的。這才只是剛開始而已。亞馬遜書店最不同於傳統產業的一項作法，可以以一項數據說明。亞馬遜書店去年花在廣告的費用占營業額的二一%，也就是每做一百元的生意，就花二十一元的廣告費；而一般的公司只占七%，同樣每做一百元的生意，只花七塊錢的廣告費。也就是前面講的，亞馬遜的廣告花費是一般公司的三倍，花這麼多錢做廣告沒有別的原因，不斷成長是真正的動力。亞馬遜當然還有其他的花費，像是連結其他網站的分佣以及其他宣傳費等，這麼做的目的，還是為了追求成長。

網路新貴族現象

張：網際網路超越實際世界的功能，讓網路界成功者有年輕化的趨勢，恰巧近日《數位時代》(Business Next)創刊號也提到同一觀察。看到這麼多的青年才俊頭角崢

嶄，不到四十歲即已坐擁鉅富，這些行事風格迥異於老一輩經營者的年輕總裁，在您看來是否代表著某種人文啟示，或是會對商業產生本質上的變化？

詹：倒也說不上是什麼人文啟示。當然年輕一輩的總裁有著異於老一輩的作風，但是這其實就是「新典範」的誕生。《數位時代》創刊號有提到所謂的「三十演義」，有人二、三十歲就可達到八十歲王永慶的成就。不過這在新舊時代更替的時候，前期的特徵都是如此。所以就像五四時代的羅家倫、胡適，也是二、三十歲就做到校長或教授，但是現在若要做到教授卻得挨上好多年。所以只要新典範成熟，這樣的現象就會改變。至於對商業的內涵，我倒不認為會造成什麼影響。

（注意歷史定位的貝佐斯，純就新典範的意義上來說，我想已經有其不可磨滅的歷史代表性了）

網路發展必須解決版權的問題

張：包括貝佐斯在內的許多人士，都已指出個人化，也就是針對個人式的量身定作（customize）是未來網路，甚至其他產業的發展趨勢。這樣的趨勢會逐漸瓦解「大眾」與「小眾」的傳統分野，但是一旦個人化的發展趨勢日漸成熟，會接著出現什麼

比較難以克服的問題嗎？

詹：的確如你所說，大眾與小眾的分野已經模糊了。因為日後的方向著重在個人式的服務上。分野的失效和個人化的發展，其實是電腦的運算能力及速度帶來的產物。但它面對的是一千二百萬的客戶，這個量很大，每一個個人的服務其實也相當於是對大眾的服務。或許以後消費者要的是由好幾十種書的不同段落集結而成的，這樣的技術並不是不可行，其實現在已經可以做到。但是關鍵是，如果有人只買一頁書，這價錢要如何訂定？真的發展到那個地步，可能就需要將計算機制重新組合設定。

而且還有一個問題是，網路日後如果可以隨時下載，則copyright的問題一定要解決，否則就會出現混亂的局面。這就好像登山一樣，技術與裝備已經不是問題，真正可能的問題是國家主權，因為一國的政府才能決定是否開放其境內高山的登山許可執照。所以網路的問題不在於技術，而在於部分的規範和機制必須重新建立。

預測網路的發展並不容易，但從數位交易（digital transaction）、變成數位傳送（digital delivery）、可能會是下一個網路發展的轉折點。