

BEZONOMICS



How Amazon Is Changing Our Lives,
and What the World's Best Companies Are
Learning from It

贝佐斯经济学

亚马逊决胜商业 世界的管理原则

一个核心模式，三大管理原则

战略布局、商业模式、
企业文化全解析

[美] 布赖恩·杜梅因◎著

(Brian Dumaine)

陈默◎译

中信出版集团

贝佐斯经济学



BEZONOMICS

How Amazon Is Changing Our Lives,
and What the World's Best Companies Are
Learning from It

[美] 布赖恩·杜梅因◎著
(Brian Dumaine)

陈默◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

贝佐斯经济学 / (美) 布赖恩·杜梅因著; 陈默译

— 北京: 中信出版社, 2022.10

书名原文: Bezonomics: How Amazon Is Changing
Our Lives, and What the World's Best Companies Are
Learning from It

ISBN 978-7-5217-4503-0

I. ①贝… II. ①布… ②陈… III. ①贝佐斯—电子
商务—商业企业管理—经验 IV. ①F737.124.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 167920 号

**Bezonomics: How Amazon Is Changing Our Lives,
and What the World's Best Companies Are Learning from It**
Original English Language edition Copyright © 2020 by Brian Dumaine
All Rights Reserved

Published by arrangement with the original publisher, Scribner, a Division of Simon & Schuster, Inc.
Simplified Chinese translation copyright © 2022 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

贝佐斯经济学

著者: [美] 布赖恩·杜梅因

译者: 陈默

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)

承印者: 天津丰富彩艺印刷有限公司

开本: 880mm×1230mm 1/32 印张: 12 字数: 186 千字

版次: 2022 年 10 月第 1 版 印次: 2022 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2020-3463 书号: ISBN 978-7-5217-4503-0

定价: 69.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

- ▶ 市值超万亿美元的亚马逊商业帝国，凭借什么屹立近30年不倒？
- ▶ 人工智能飞轮对于亚马逊具有怎样的战略性意义？
- ▶ 拥有约1.7亿Prime会员的亚马逊，其核心商业模式是什么？
- ▶ 贝佐斯在企业内部奉行什么样的企业文化？

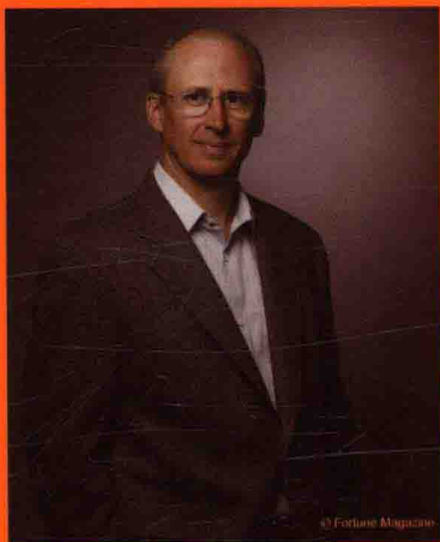
这本书回答了一个根本问题：亚马逊是如何征服商业世界的，我们可以从中学到什么？作者深入采访了150多位亚马逊内外的相关人士，包括亚马逊高管、前员工、合作伙伴等，试图挖掘出亚马逊取得成功的根本原因。什么是贝佐斯经济学？为什么它会奏效？从战略布局、商业模式和企业文化入手，这本书深度剖析了亚马逊决胜商业世界的管理原则。

贝佐斯经济学建立在“三大管理原则”之上：客户至上、极致创新和长期主义。亚马逊自创立之日起，近30年来坚定地贯彻执行这三大原则，而且所有这些都得到人工智能的加持，使得亚马逊的业务形成一个良性运转的飞轮，飞轮越转越快，亚马逊的核心商业模式由此建立起来。

近年来，亚马逊的商业帝国不断扩张，除了我们熟知的零售电商外，其触角还伸向了云计算、媒体、广告、医疗，甚至金融领域。对一些人来说，贝佐斯经济学是一座金矿；对另一些人来说，贝佐斯经济学却是致命的威胁。亚马逊的影响力如此之大，几乎每一个行业的从业者都有必要了解并学习它的运作模式，从而找到应对其挑战的方式。

扫码关注





布赖恩·杜梅因 (Brian Dumaine)

《财富》杂志的特约撰稿人、获奖记者，拥有30多年的从业经验，撰写了大量关于领导力、投资、科技与环境的文章。他还是纽约媒体出版公司海伊沃特（High Water）的创始人。

图书策划 中信出版·前沿

策划编辑 张英洁

责任编辑 张英洁

营销编辑 王雨莹 李惟伊

装帧设计  木玉模文化

出版发行 中信出版集团股份有限公司

服务热线：400-600-8099 网上订购：zxcbs.tmall.com

官方微博：weibo.com/citicpub 官方微信：中信出版集团

官方网站：www.press.citic

前 言

亚马逊创立之初，每半年，杰夫·贝佐斯就会在公司西雅图总部街对面的一家小电影院里召开全体员工大会。自此，亚马逊不断壮大。2017年春，亚马逊的全体员工大会在西雅图可容纳17 459人的钥匙球馆里召开，这里曾经于1962年举办过世界博览会。那一天，会场地里人头攒动。观众向贝佐斯提的最后一个问题为：“‘第二天’会怎么样？”这个问题引发了阵阵笑声，因为从创立伊始，亚马逊一直都活在“第一天”。贝佐斯认为，“第一天”意味着亚马逊将永葆初创企业精神，把每一天当作第一天，全情投入、充满激情。连贝佐斯在西雅图市中心办公的大厦也被命名为“第一天”。

身着白色衬衫、灰色牛仔裤的亚马逊创始人发出他那标志性的笑声。“我知道这个问题的答案。第二天是——（他停顿许久）原地徘徊，”又停顿许久后，他继续说道，“随后变得

可有可无（停顿），然后极其痛苦地坠落（停顿），最后的结局就是死路一条。”贝佐斯微笑着，人群中爆发出阵阵笑声，他在掌声中走下舞台。亚马逊的领袖道出了每一位亚马逊员工的肺腑之言：亚马逊或许是一家科技巨头公司，但它绝对与众不同，孜孜不倦地追求进步，将自满视为不可触碰的禁忌。

尽管取得了前所未有的成功，但贝佐斯依旧像经营一家每天都会遭受威胁的小企业一样经营亚马逊。2018年，亚马逊市值达到1万亿美元（超过当时世界上任何一家公司）。在2018年11月的另一次全体大会上，一位员工问了一个关于西尔斯这样的公司为何最终还是走向破产的问题，贝佐斯紧张地回答道：“亚马逊不是大而不倒的。事实上，我认为终有一天亚马逊会倒下。亚马逊会破产。大公司的生命周期基本上也就30多年，很少有百年以上的企业。”在他回答这个问题的时候，亚马逊已经成立24年了。

贝佐斯为什么要和员工们谈论亚马逊是否会衰落？或许贝佐斯不希望亚马逊变成一副不可一世、自命不凡的样子，不希望破坏公司多年来积攒的好运。或许他担心有一天，像沃尔玛或者阿里巴巴这样的竞争对手会发现亚马逊的“神奇魔力”，出其不意地给亚马逊致命一击。这些猜测都有道理，但是贝佐斯最担心的是亚马逊会患上大公司病——员工只把注意力放在

彼此身上，而不是放在消费者身上，繁文缛节变得比解决问题更重要。

在所有的全体员工大会上，贝佐斯都发自内心地恳求亚马逊员工不要沉醉于当前的成功，而要加倍努力地创造出新的产品和服务，让消费者满意，尽可能地推迟“最后审判日”的到来。¹在贝佐斯的工作手册里，让顾客满意最好的方式就是降低他们的生活成本，让生活更便捷。正如贝佐斯所说：“我很难想象10年之后消费者会对我说‘杰夫，我热爱亚马逊，但我就是希望价格能贵一点儿’，或者‘我热爱亚马逊，我只是希望你们配送的速度能慢一点儿’。这完全不可能。”²

这就是贝佐斯，一个努力工作的领导者，一个打破常规的思考者。设想一下，通用汽车公司或IBM（国际商业机器公司）的首席执行官如果谈论公司破产，会不会吓到员工，会不会给公司的股价造成负面影响？亚马逊之所以成为亚马逊，是因为贝佐斯营造了一种允许质疑一切的文化，没有什么是理所应当的，公司的存在本身亦如此。每位员工都必须以消费者为中心，因为一切皆因消费者而生。2013年，布拉德·斯通在《一网打尽》一书中引述了贝佐斯关于亚马逊起源的解释：“如果你想获取亚马逊与众不同的真相，那就是，我们真诚地坚持以客户为中心，着眼长远，热衷创新。大多数公司做不到。它

们只将目光放在竞争对手身上，而不是放在消费者身上；只从事两三年就能赢利的事情，如果短期内没有回报，它们就立刻转移目标；它们更喜欢紧紧追随，而不是引领创新，因为做追随者更安全。亚马逊成功背后的真相就是我们与众不同。具备上述特质的公司简直凤毛麟角。”³

这或许听起来像是管理学的老生常谈，但贝佐斯可是从各路商业领袖中脱颖而出、傲视群雄的商业奇才。他深谙如何运用自己的聪明才智、竞争意识和充沛精力在亚马逊建立起一种真正关注、关爱消费者的企业文化。他严厉斥责那些担忧竞争对手而不关注消费者的高管。当他收到不满意的顾客发来的邮件时，他会把这封邮件转给相应的高管并附上一个问号。可怜的高管在收到邮件时，脑海中瞬间就会拉响巴甫洛夫条件反射式的警报，会立刻放下手头的一切事情，为那名顾客解决问题。每一个我为这本书采访的亚马逊现任和前任员工都提到了一句话——“一切始于顾客”，就好像所有人的大脑都被亚马逊杰出的计算机科学家进行了硬件设置一样。

随着研究的不断深入，我开始对“一切始于顾客”这句名言感到不满意。这句话在某种程度上揭示了亚马逊成功的原因，但并没有道出亚马逊成功的全部精髓。我渴望找到问题的答案：亚马逊究竟想要什么？为此，我对包括亚马逊众多高管在

内的 150 多名受访者进行了采访，经过两年多时间的研究，我得出一个结论：亚马逊想要成为世界上最智能的公司。

许多企业都在推进智能化，但贝佐斯的亚马逊是一家在大部分情况下依靠大数据和人工智能运转的公司。人工智能引发了很多热门话题，从本质上讲，贝佐斯开创了商业史上一个由人工智能驱动的最为复杂的商业模式，这是一个可以让企业自行变得更智能、更强大的商业模式。在越来越多的情况下，算法经营着亚马逊，算法正在成为亚马逊。

贝佐斯将亚马逊设计成一个旋转的“飞轮”，亚马逊人对这个词的态度如对宗教般虔诚。飞轮不是一个公式，而是一种由高科技理念驱动的增长利器，飞轮模式已融入亚马逊的“血液”。假设转轴上有一个重达三吨的石轮，要让这个石轮转动起来困难无比，但是如果每天都给石轮足够的动能，它就会慢慢地转动起来，直到持续地自行旋转。当亚马逊向 Prime（付费会员系统）会员推出免费一日达或两日达、免费的电视节目或全食折扣福利时，亚马逊就吸引了更多的消费者到其网站上购物。消费者越多，亚马逊就可以吸引越多的第三方卖家到拥有更多潜在顾客的亚马逊平台上来。（今天，独立的第三方卖家的销量占亚马逊平台总销量的一半以上，其余的销量来自亚马逊直销。）吸引来的卖家增加了亚马逊的营业收入，创造了

更大的规模效应，让亚马逊以更低的价格和更多的福利吸引了更多的顾客，进而带来了更多的卖家，飞轮就这样越转越快、越转越快。

一些成功的企业以前也应用过飞轮。2001年，吉姆·柯林斯在其著名的《从优秀到卓越》一书中首次使用了飞轮这个词，书中列举的案例包括克罗格和纽柯钢铁公司的管理层历经数年耐心地打造各自版本的飞轮，最终成功地推动了企业的发展。柯林斯指出，纽柯在1965年时濒临破产，彼时的首席执行官肯·艾弗森发现纽柯善于通过小型钢铁厂模式下的新技术流程生产出价格低廉的钢材。纽柯随即建造了一家小型钢铁厂，吸引了更多的客户。在营业收入增加后，纽柯建了一家成本效益更好的小型钢铁厂，进而吸引了更多的客户，以此类推。20年间，艾弗森及其团队专注于推动小型钢铁厂的飞轮越转越快，到20世纪80年代中期，纽柯已经成为美国最赚钱的钢铁制造商。⁴截至2019年，纽柯仍然是美国最大的钢铁公司。

但是，亚马逊的飞轮与此不同。亚马逊的飞轮演化成了一台更加强大的机器。贝佐斯将飞轮这个理念提升到一个全新的高度，改变了企业的经营方式，赋予了亚马逊超越一切竞争对手的绝对优势。他创造了下一代企业，创立了21世纪的商业模式。通过运用人工智能、机器学习和大数据，贝佐斯正在加

速飞轮的运转。亚马逊非常善于运用计算机技术，它已经开始学习如何让自身变得更加智能。没有任何一家公司的成功可以与亚马逊相提并论。许多首席执行官只是在谈论人工智能，雇用一群数据科学家，试图将这项技术运用到各自的商业模式中。而在亚马逊，技术是一切的核心驱动力。在依托于人工智能声音软件运行的亚马逊“精灵”——Alexa（个人语音助手）的开发和迭代过程中，我们可见一斑。截至2019年，亚马逊已有上万名员工参与了这个项目，其中大部分人是数据科学家、工程师和程序员。⁵

从创立的第一天起，亚马逊就是一家技术公司，只不过它那时刚好销售图书而已。在创建亚马逊的时候，贝佐斯就将大数据和人工智能视为公司的核心要务。亚马逊最初的网站于1995年7月上线，旨在打造一个便利的线上海量书籍图书馆，消费者购书时只要搜索作者、主题、书名或其他关键词信息即可。在早期的网站页面上，消费者如果将鼠标滑动到底部，会发现亚马逊其实从一开始就在应用计算机智能，这种技术在随后的10年里颠覆了零售业。页面底部有一句著名的话：“‘眼睛’是我们永不停歇的自动搜索代理。”当消费者喜爱的作者出版了新书，“眼睛”会发邮件提醒他们。

从那以后，亚马逊就一直运用技术的力量优化向消费者进

行推荐的方式，以及确保在正确的仓库里，合适的商品永远有货且可以快速配送。亚马逊通过算法搜集了海量的用户数据，帮助自己改善服务，降低价格，提供多种多样的商品选择。最近，亚马逊的系统已经可以替代高管做出许多零售决策了，而且每做一次决策后，系统都会变得更加智能，比如，在“玫瑰碗”举办的那个周末，向帕萨迪纳仓库寄出 10 000 台小冰柜；或者当冬天来临时，向安娜堡仓库寄出 1 000 副针织手套。每当机器做出决策时，它都会自动触发一个事后检查机制，检验所做出的决策是否正确。事后检查机制的目标就是确保下一次的决策正确无误。飞轮就这样持续不断地高速旋转。

贝佐斯持之以恒地转动飞轮，让亚马逊成了世界上实力最强、最让人敬畏的公司。CB Insights（市场研究机构）在翻阅 2018 年投资者大会的纪要后发现，美国的企业高管提到次数最多的公司就是亚马逊，其次数比提到特朗普的次数还多，亚马逊被提到的频率几乎与税收一样高。⁶

尽管贝佐斯向员工警示了企业的末世归途，但似乎没有什么可以阻挡这位非同寻常的创始人。2019 年初，他以 1 600 亿美元的净财富荣登世界首富宝座，甚至在因离婚支付给前妻麦肯齐两人共有的亚马逊股票的 1/4（当时价值 380 亿美元）后，他仍然是世界首富。他创建的这家公司在 2019 年控制了美国

线上零售近 40% 的市场份额，它同时也是欧洲最大的电商巨头。⁷ 截至 2019 年底，亚马逊已经在 17 个国家推出了 Prime 会员，全球注册会员人数超过 1.5 亿。贝佐斯把 AWS（亚马逊云平台）打造成了世界上最大的云计算公司，把 Prime 视频发展成为紧随网飞之后的流媒体巨头。贝佐斯还是 Echo（智能音箱）的幕后推手，这款内置 Alexa 语音助手的智能音箱一经投放市场，就售出了近 5 000 万个。在 21 世纪的第一个 10 年，利润丰厚的亚马逊以每年平均 25% 的速度增长，公司规模如此之大，增速如此之快，实在令人惊叹。（2018 年，亚马逊年度营业收入达到 2 330 亿美元。）下一步，贝佐斯将目光锁定在了实体零售、广告、消费金融、物流和医疗等行业，希望成为这些行业的主要玩家。这一切都将由人工智能飞轮驱动。

我称这种新的商业模式为“贝佐斯经济学”。贝佐斯经济学颠覆了我们思考商业的方式，其广泛应用将在未来数十年对社会产生深远影响。商业世界正在快速地分化成两类企业：一类维持现状；一类通过发展自身的人工智能技术来打造各自版本的贝佐斯经济学，从而获取海量数据，掌握顾客的所思所想。无论是科技巨头，比如 Alphabet、阿里巴巴、苹果、脸书、京东和腾讯，还是传统公司，比如高盛，都属于后一类企业。高盛 Marcus（数字消费金融服务平台）的负责人哈里特·塔瓦尔

在 2019 年的一次会议上谈到了银行的亚马逊化：“我们的目标就是颠覆金融服务的分销渠道与消费行为，像亚马逊那样做零售。”⁸ 当然，亚马逊自身也在尝试着颠覆银行业。

与塔瓦尔的表述相似，优步首席执行官达拉·科斯罗萨西表示，他希望将优步打造成出行领域的亚马逊，通过大数据进军从食品配送到叫车服务再到支付系统等与出行息息相关的各个领域。“汽车之于我们，就像图书之于亚马逊。亚马逊出色的基础设施平台以图书为切入点，拓展到其他领域，优步也会如法炮制。”⁹ 2019 年，优步的市值达到了 520 亿美元，这意味着至少目前来看，科斯罗萨西运用的贝佐斯经济学已经开始奏效。

全球最大的公司（以营业额计算）沃尔玛正在努力地加入人工智能和大数据的阵营。沃尔玛试图证明，传统的零售商也可以转型为 21 世纪的技术平台，为了加入这场战斗，它已重金投入数十亿美元。还有一些企业通过保护其小众市场来应对亚马逊的威胁，它们为消费者提供了高度个性化的体验和亚马逊无法比拟的人性化服务。百思买、威廉姆斯·索诺玛、ASOS（英国时尚电子零售商）、旗下拥有卡地亚品牌的瑞士奢侈品零售商历峰集团，以及德国电子商务巨头欧图集团旗下的 Crate & Barrel（家居连锁零售商）都属于这类公司。一些顽强的小型零售企业也在奋力挣扎，比如 Stitch Fix（服装零售公

司)、沃比·帕克和 Lulus (女性时尚商品零售商)。那些没有被亚马逊影响的公司,要么是十分幸运地身处这家人工智能巨头不会触及的行业——重工业、法律、餐饮和房地产,要么就是完全没有意识到亚马逊的压倒性威胁。

贝佐斯经济学深刻地影响着我们工作和生活方式。亚马逊善于使用机器人,尽管从创立之初到 2019 年,亚马逊已经创造了超过 65 万个就业岗位,但它还将推动一股自动化的浪潮,当其他企业也向亚马逊看齐的时候,劳动力市场会遭受重创,政府将必须严肃地思考全民基本收入保障问题。同时,随着越来越多的企业探寻各自版本的贝佐斯经济学商业模式,生活将变得更加数字化,我们将开启一个全新的世界。过去我们逛商场,逛街边小店,与偶遇的朋友和邻居打招呼;未来我们将孤零零地坐在发光的屏幕前点击购买按钮。

在创作这本书的过程中,很多朋友和同事都在问我一个问题,那就是亚马逊究竟是善还是恶。这是一个合理但复杂的问题,像很多难题一样;这个问题同样没有一个简单的答案。我希望这本书的读者可以意识到问题的复杂性,理解亚马逊给商业和社会带来的利与弊,在贝佐斯经济学的时代里享受更好的生活的同时,不断地审视这些科技巨头平台所掌握的权力。

立场不同,对亚马逊的态度就会千差万别。全球亚马逊

Prime 会员是看好亚马逊的。亚马逊提供了海量的商品选择，尽管它没有给出确切的数量，但一个信息源称，亚马逊提供了近 6 亿种商品。¹⁰ 数百万种商品在亚马逊以低价售出，会员可以享受免费的两日达服务。亚马逊很少出差错，消费者的购物体验非常好。对电影和音乐爱好者来说，亚马逊免费提供 200 万首歌曲，制作并推出了包括《海边的曼彻斯特》在内的众多获奖电影及备受欢迎的电视剧，比如《透明家庭》和《高堡奇人》。在美国，亚马逊连续被评为最受信赖和喜爱的品牌。¹¹ 2019 年的一项全球调查显示，在所有的《财富》500 强企业里，亚马逊在品牌声誉排名中位列第一。

政客们指责亚马逊破坏了传统企业，在一定程度上来说它确实如此。那些无法提供独家商品、卓越服务、低廉价格或快速配送的小型零售企业已经遭到并将持续遭受亚马逊的打压。与此同时，亚马逊成了培育新型初创企业的温床。2019 年，来自 130 个国家的数百万家独立企业（仅美国就有 100 万家）在亚马逊 Marketplace（市场）平台上的商品销量占该平台总销量的 58%。¹² 截至 2018 年，亚马逊平台上的小型企业在全球共创造了 160 万个工作岗位。¹³ 亚马逊还在其他方面给予小型企业各种帮助。AWS 以合理的价格让创业者们感受到了巨头公司计算系统的实力。Alexa 的人工智能语音服务为软件开