

China-Pub.com

下载

BUSINESS THE *amazon* .com **WAY**

绪论 网络界的山姆·沃尔顿

预测未来的最佳方式就是创造它。

——艾伦·凯(Alan Kay)，苹果计算机研究部门主管

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

企业家的个性决定他们创立的企业是否成功，业务性质也许会影响公司营运，但企业家本身的毅力才是主导公司营运好坏及是否能生存下去的关键，饱和市场中的新兴产业亦是如此。像在西雅图的网络书店——亚马逊公司(Amazon.com)这样开拓新商机的企业，便是这种观念的最佳例证与实践者，杰夫·贝佐斯(Jeff Bezos)高超的领导能力证明了一切。

1995年：亚马逊书店诞生了

亚马逊书店在1995年7月成立之初，只是一个网站，到了1999年年初，该公司市值高达60亿美元，远超过它在网络及实体书店的劲敌——邦诺(Barnes and Noble)与疆界(Borders)两家公司的市值总和。亚马逊书店1998年第四季度的销售额为25 290万美元，比1997年第四季度的6 600万美元暴涨了283%，不仅如此，该公司还是各界茶余饭后热烈讨论的对象，包括目前及潜在的投资者、网络观察家及基金经理

人等都表现出极高的兴趣。即使亚马逊公司至今仍未有盈余，1997年5月以1股9美元的价格供投资人认购股票之后，到了1999年年初已涨至209美元，足足涨了23倍。雄心壮志的贝佐斯预计公司到2000年的年营业额可达到10亿美元，他并未表示公司何时将开始获利，但早期的投资人人都知道至少5年内不会配股。多数投资人仍对贝佐斯信心十足，包括《傻瓜投资指南》(The Motley Fool Investment Guide)的作者大卫·贾德勒(David Gardner)在内，他曾向记者表示，如果贝佐斯急于让公司获利，他当然做得到，只是公司规模就不会太大。另一方面，就像一个贝佐斯迷般，贾德勒认为亚马逊公司若在两年之内还不赚钱，“它就有麻烦了”(其他基金经理人的看法请见本章附表)。

亚马逊书店的发展前景

显然地，贝佐斯心中有谱，但他将经营亚马逊视为自己的事，而不是媒体宣传的任务。他仍需像一般销售业一样回应顾客的需要及对手使出的策略，这更

增加他实现愿望的困难度。他否认想建造大卖场以取代沃尔玛百货 (Wal-Mart) 的传言, 当媒体询问他是否要将亚马逊建造入门网站时, 他也一笑置之, 但表示他的经营远景已改变。将零售产品线从书本扩大至录像带及音像光盘, 并与出售药品、宠物用品、杂货、拍卖品、甚至卡片等网站连结, 当然显示贝佐斯 (事实上) 想要让亚马逊成为网络上的沃尔玛百货, 或需要网络零售需求的增长以保障公司的获利, 不过, 很明显地, 亚马逊已不再只是个网络书店, 贝佐斯对零售业所带来的冲击也许可媲美席尔斯百货 (Sears) 的邮购目录, 他的网络商店也可能成为新世纪中的席尔斯或伍尔渥斯百货 (Woolworth)。

要做些疯狂的事, 就必须非常乐观, 我就是这样。我一直认为亚马逊会很成功。但它已经成为一家大公司, 远超过我的预期。

——贝佐斯, 1997年

对外宣传

本书将会提及，贝佐斯身怀多种经营与领导才能。其中一项才能是他成功地宣传他的理念给来自各方的支持者，从顾客到员工、从投资人到业界。他成功的媒体关系的最佳佐证首见于 1997 年 3 月，当时他提供 250 万股普通股供投资人购买，对于那些怀疑股票如何飙升的人而言，这是最好的答案。不到一年，他的网站名已出现在《华尔街日报》头版。在之后几次专访中，贝佐斯竭力自我宣传。《奈特芮德经济论坛》(Knight-Ridder/Tribune Business) 记者詹姆斯·罗曼尼斯科 (James Romenesko) 曾说，贝佐斯非常努力地向业界及投资人介绍自己，许多人都急于将资金投注于因特网产业中的明日之星，投资人正急切地想要开发这最后一块处女地，就像淘金热时，男男女女涌入加州寻找财富一样，他们等不及要撒下大笔资金到这个叫做电子商务的新产业中。《华尔街日报》不仅将亚马逊书店称为“全球千万书迷的秘密心声”，还指出它的成功是因为贝佐斯了解网络科技，“不像其他零

售业者”。其他的报道则大肆宣传贝佐斯的智慧，不过也让他形象更加完美。这家公司的兴起过程，就是个传奇故事，许多人都迫不及待要看这个“大卫”如何打败传统产业的“歌利亚巨人”（以圣经故事暗喻）。

更重要的是，诚如罗曼尼斯科所说，尽管亚马逊公司还处于亏损中，它已从多家网络书店中脱颖而出。光是网络产业的报道，加上能够投资尖端产业的浪漫梦想，以及能够以金钱资助一位有抱负与梦想者的这份吸引力，就足以让该公司股价大涨，上市时每股 15 美元，当天收盘就已涨至 23.5 美元。

史蒂芬·席格勒(Stephen Segaller)
引述安·温布莱德(Ann Winblad)的话
说，亚马逊对其他连锁书店的冲击，
就像“挡在车灯前的一头巨鹿”。

尽管基金经理人因持有亚马逊股票而获利不少，他们对该公司仍心存疑虑，而本身也曾担任过经理人

的贝佐斯则竭尽所能地取得投资人的信任。《名声：从企业形象了解公司价值》(*Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*)一书的作者查尔斯·冯布伦(Charles J. Fombrum)曾在书中提到，企业形象有极大的经济价值能吸引投资人的兴趣。他说，对投资人而言，“可信度是投资决策的关键。”而企业领导人可信度的重要性大于企业本身。所以，贝佐斯早期对公司的公开介绍迎合了基金经理人的期待，而媒体的报道证明他能谨守承诺，从提高品牌知名度开始，成功地开发新科技并加强顾客的服务与重视。记住这句名言：“我们的目标在于提供顾客最愉快的购物体验。”

曾有记者追问亚马逊公司获利的问题，贝佐斯回答：“我们现在将焦点放在向顾客介绍自己，现阶段去做其他的事是很糟糕的管理决策。对一个只有四年历史的企业而言，目前处于投资阶段、而非获利阶段一点都不足为奇。”他表示：“特别的是，这样的公司从事的交易都是公开的，但即使如此，我们也不是惟的一个。”贝佐斯举生物工程界及投资人的大力支持为例，说道：“他们一直很支持我们，因为与传统

销售方式比较，因特网让公司更快速建立产品知名度，这也表示在其他层面，速度都将加快。”

突发灵感

贝佐斯的多项计划手笔都很大，但他对亚马逊的最终目标并不需投注大笔资金。从亚马逊公司的成立背景也许可以窥知一二。

听听看：亚马逊公司的崛起很像是电视喜剧或长片剧本，你只要坐在桌前且盯着屏幕就可以看到结局，尽管是计算机屏幕而非电视屏幕，你不只可以从过程中推测出部分结局，主角的大胆与狂热感觉都很像出自电视编剧的想像。杰夫·贝佐斯是个30岁出头的年轻人(想想Jimmy Stewart或Chevy Chase)，他选择离开了华尔街高薪的工作，带着妻子和狗，开车到西部，打算创立网络零售业，他的妻子开着老式的雪佛莱，他同时也在车上用笔记本计算机写出了创业计划。

在两个月之前，也就是1994年4月，我们的主角，杰夫·贝佐斯还是纽约一家避险基金的经理人。有一

天他上网浏览时，发现一个统计数字：网络使用人数每个月以2 300%的速度在成长。一般人看到此数字可能会觉得吃惊，而不会有什么行动，但贝佐斯却暗自许下的心愿：有一天要建立因特网企业。

他曾用“难以抗拒”来形容当时的情绪反应，他表示如果当初他没有立即行动，他将后悔一辈子，他说：“在此瞬息万变的时代，一定要分秒必争。他向记者表示：“我决定要让我在80岁时不曾后悔30岁时辞掉华尔街的工作，但是如果错过这个大好机会，我到80岁时会懊悔不已。”

开始展现企业家与阿甘精神

贝佐斯的反应是可以预期的。他对科技的着迷及企业家的天分早已是成功的最佳佐证。沃尔玛百货公司的创建者山姆·沃尔顿 (Sam Walton)曾在他的著作《成功美国梦》(Made in America)中提到，许多人以为沃尔玛百货来自于沃尔顿面临中年危机之际，在忧郁中的突发奇想，事实并非如此。他说，他的第一家

店及之后的每一家店都是“他无法好好地独自生活后的实验品”。贝佐斯也是如此，他在14岁时想当太空人或生物学家，或是其他能使用尖端科技的职业。他家的车库因而堆满各种机械零件。高中时代，他成立了他的第一家公司：“梦想”(DREAM)协会，那是个激发青年创造力的夏令营。他赚了不少钱，连自己的弟妹加入也要收费。贝佐斯在普林斯顿大学主修电机与计算机，并以特优成绩毕业。之后他步上父亲与祖父的后尘：他父亲是艾克森石油公司(Exxon)的工程师，而祖父是原子能委员会主任。贝佐斯毕业后便进入一家名为FITEL的新兴科技公司，之后又进入信托银行(Bank Trust)负责计算机系统发展计划，当时他手下管理的设备资产价值超过1500亿美元。

后来

贝佐斯在两个月内了解不少网络销售业的潜力与远景，于是他辞掉了萧氏企业(D. E. Shaw & Co.)的工作，和老婆两人收拾家当，开着旅行车到西部，但就

像每个自我创业的例子一样，他并不知道要在何处落脚。贝佐斯列出要在网络上出售的 20 种商品，并针对前 5 名商品彻底调查市场状况：包括书籍、音像光盘、录像带、计算机硬件与软件等（有趣的是，这些商品现在都可直接或间接在亚马逊网站上购买）。贝佐斯曾提到，他当时最关心的是各商品的市场大小，另外，产品的价格也需考虑。他努力寻找低价产品，以消除消费者对在线购物的恐惧。最后，他决定出售选择性较大的产品，因此他选择了书籍，因为：(1) 书籍零售有 820 亿美元的市场；(2) 书籍是低价位产品；(3) 全球的书籍多达 300 多万种。但他还不确定要在何处安身，当时他心目中有四个理想的地方，分别是俄勒冈州的波特兰、内华达州的塔和湖区、科罗拉多州的波德及华盛顿州的西雅图。他想要去一个不征州税的地方，而且有充足的高科技人才、靠近主要书籍发行商。就这样，贝佐斯和妻子带着他们的狗和家当往西走，一路上不时有旅行车司机提供方向，他们同时也用手机打电话向亲友问路。贝佐斯回忆起横越大半个美国的经验，最后他选择了西雅图，该地是书籍发行商英格

姆(Ingram)的大本营，该公司至今仍持续供应亚马逊网络书店近6成的书籍。

在前往西雅图的途中，贝佐斯也用手机联络创业资金来源，并为新公司找了一位产品研发副总裁，亚马逊书店雏型已成。

贝佐斯抵达西雅图后，与新招聘的三位员工就在车库里架设起计算机，写出奠定亚马逊公司基础的程序。另外，他们也花了些时间筹集资金。日后成功创建网络书店的贝佐斯承认，他大部分的筹备工作都在邦诺书店中的咖啡吧里完成，有意思的是，邦诺书店现在是亚马逊书店的最大劲敌。

筹集资本

这份创业计划引来了两个投资机构，克劳菲德／拜尔斯投资公司(Kleiner Perkins Caulfield & Byers)以及温布莱德投资公司(Humber Winblad)。尽管贝佐斯在纽约金融市场有支持者，但他却到硅谷为新成立的公司筹资。根据古柏／李柏兰公司(Coopers & Lybrand) 的

研究显示，当时东岸的企业对高科技产业的兴趣并不如西岸，研究结果还发现西岸的企业对网络新兴产业的投资金额是东岸的三倍。

克劳菲德／拜尔斯公司的约翰·杜尔(John Doerr)在谈判中脱颖而出，出资成立了亚马逊书店。史蒂芬·西格勒曾在他的著作《因特网简史》(*Nerds: A Brief History of the Internet*)中引述安·温布莱德讨论谈判的情况。温布莱德忆起贝佐斯曾说：“我对出版业一窍不通，我要开门见山地向你地承认。但让我告诉你，我知道我能把书籍引进，提供给顾客，让他们不再需要实体书店。”他向温布莱德表示，他在网络上卖书，这将改变出版业的整个经济形态。温布莱德相信贝佐斯已经做到了。

魔术字串：AMAZON.COM

1995年6月，亚马逊书店正式上网。本来，贝佐斯较喜欢 Cadabra 这个名字，因为它听起来很像魔幻(Abracadabra)，但朋友提醒他这个字与 cavader(尸体)

也很像，所以公司名称就定为亚马逊。贝佐斯深知在网络上品牌的重要性，所以他用这条全球最大的河来命名，让媒体知道他的公司也将会是全球最大的书店。尽管这个网站有个响亮的名字，最初几周贝佐斯所做的只是一些烦人的杂事，忙着在雪佛莱的后备箱开箱、装箱，并亲自运至邮局寄出。

杰夫·贝佐斯生平大事记

- 1986年：以优异成绩自普林斯顿大学毕业，取得电机与计算机学士学位，并成为荣誉学会终身会员。
- 1986~1988年：任职于FITEL，纽约市一家新兴高科技公司。
- 1988~1990年：任职于美国信托银行。
- 1990~1994年：任职于萧氏企业。
- 1994年7月：杰夫·贝佐斯开设亚马逊网站。
- 1995年6月：贝佐斯创立网上亚马逊公司。
- 1997年2月：邦诺书店上网。

- 1997年5月：亚马逊网络书店开始进行媒体宣传。
- 1997年7月：亚马逊网络书店与雅虎达成协议。
- 1997年7月：亚马逊网络书店成为兴奋公司(Excite)专营书商。
- 1997年9月：亚马逊网络书店成为奇才公司(Prodigy)购物网的专营书商。
- 1997年10月：亚马逊网络书店成为艾塔维斯塔(Alta Vista)专营书商。
- 1997年10月：亚马逊网络书店与网景公司宣布网上合作策略。
- 1997年11月：亚马逊网络书店与家用网络公司(@Home Network)签署协议。
- 1997年11月：亚马逊建立第二家配送中心。
- 1997年12月：亚马逊网络书店与地理城市(GeoCities)签定专营售书协议。
- 1997年12月：亚马逊网络书店完成设立价值7 400万美元的信用安全设备。
- 1998年2月：亚马逊联合会员计划的会员人数超过3万人。

• 1998年3月：亚马逊儿童书店 (Amazon.com Kids) 上网。

• 1998年5月：亚马逊网络书店取得书页与电信书籍公司(Bookpages and Telebook)英国客户及网络电影资料库。

• 1998年6月：亚马逊音乐商店开幕。

• 1998年7月：亚马逊与 Intuit 个人理财网站及精选桌面软件合作。

• 1998年8月：亚马逊公司买下 PlanetAll and Jungle 企业。

• 1998年9月：亚马逊书店与雅虎签定全球销售协议。

• 1998年10月：亚马逊书店打进欧洲大陆市场。

• 1998年11月：微软签下亚马逊书店为 MSN 网站的重要销售链接网站。

• 1998年11月：亚马逊书店加售录像带与其他礼品。

• 1998年12月：计算机玩家公司 (Cyberian) 加入亚马逊网站上的零售链接网址。

• 1999年1月：为满足业务快速增长的需要，亚马逊书店成立第三家配送中心。

- 1999年1月：亚马逊开始统计假日上网人数。
- 1999年2月：亚马逊书店买下药店网站 (DrugStore.com) 股权。
- 1999年2月：亚马逊书店投资药店网站。
- 1999年3月：亚马逊书店投资宠物网站 (Pets.com)。
- 1999年3月：亚马逊书店成立网络拍卖站。
- 1999年4月：亚马逊书店同意购并拍卖现场网站 (LiveBid.com)。
- 1999年4月：为满足业务快速增长的需要，亚马逊书店于堪萨斯设立配送中心。
- 1999年4月：亚马逊书店开始提供问候卡片服务。
- 1999年5月：亚马逊书店投资家庭用品网站 (Home-Grocer.com)。
- 1999年5月：为满足业务快速增长的需要，亚马逊书店宣布将扩大配送网。

过去四年

四年来发生了许多事。当亚马逊书店刚进入市场

时，在网络上并没有劲敌，当时最大的书店——邦诺书店只有10%的市场占有率，而且没有上网。虽然现在卖书的网站有一大堆，包括出版巨人邦诺书店及仅居其后的疆界书店，但亚马逊书店一直占优势保持第一。不过，现在亚马逊书店把产品种类扩大至音像光盘、录像带、化妆用品、宠物用品及杂货等，并提供像拍卖及问候卡片等服务，在这些市场上，不管有没有上网，都有不少强劲的对手。的确，目前也许还是由邮局派出货车至亚马逊的仓库取货，并另有专人装卸搬运，但分析家怀疑该公司在一直无盈余的情况下，会坐吃山空。基金经理人预估明年这家网络零售商的营销费用将增加五成，形成2亿美元的支出。

贝佐斯曾对一家创业投资公司表示：“我将完全改写图书出版业的经济学。”

谁在乎亚马逊书店还没赚钱呢？贝佐斯曾公开表

示他不在乎。他认为一心在意赚不赚钱会让他无法专心管理公司，对他而言，每天都能将亚马逊网站介绍给新顾客这件事比赚钱重要多了。他认为公司目前在“投资阶段”，这对一家只有四年历史的公司而言是很正常的事。他曾说，“收获阶段”总会到来的。

有些基金经理人并不如此乐观，他们要客户小心。但推荐买进亚马逊股票的经理人仍占多数。这些投资人认为亚马逊带领因特网转型，它对顾客提供服务的能力、数以百万计的顾客只要按几个键就能选择多样化产品、以及洞察顾客可能需要什么商品的科学技术，这些都是该公司掌握网络商机的优势。虽然亚马逊书店就像所有零售商一样利润微薄，但是他们深知零售商的任务就是要招揽更多顾客上网，并非建立一家又一家的分店来提高业绩，这是传统零售业成本花费最多之处。

网上销售的经济学，让亚马逊改造了零售业。1980年末至1990年初，出现不少超大零售公司，例如席尔斯(Sears)、施乐百公司(Roebuck and Company)、潘尼百货(J. C. Penney)及蒙哥马利百货(Montgomery

Ward)等,对传统贸易业造成不小的冲击,之后又有凯玛百货(K-Mart)、目标公司(Target)及沃尔玛百货对超大零售公司的邮购业务造成威胁,然后出现了沃尔格林药品百货(Walgreen)、玩具反斗城及家用补给站(The Home Depot)等商店,冲击大打折扣的营销手法。同样的,如今亚马逊书店也改变了零售业经济学。贝佐斯体会到亚马逊书店在网络商业史上正扮演重要角色,于是刻意拍摄员工工作的镜头,以便为后继公司留下记录。他认为他的公司在历史上扮演重要角色的想法并非本位主义。1998年,亚马逊公司获得《计算机世界及科学》月刊奖(Computerworld Smithsonian Award)的殊荣,位居商业及相关服务项目之冠。此荣誉是颁给对资讯科技产业贡献卓越者,而亚马逊书店被认为是“网络零售的后浪,以资讯提供顾客便利又安全的购书方式。”贝佐斯对获奖一事表示:“我们当然觉得荣幸,但更重要的是,这代表网络商业时代已来临,数以百万的人们,不只是计算机一族,都将能够享受安全的在线购物。”

亚马逊书店可说是电子商务的典范,或说是网络

零售业的模范更为贴切，它的成立与发展都将受各界研究，就像苹果、微软及戴尔计算机这些科技改革者一样。对那些想从事网络销售的人而言，不管是维持目前的年度营业收入、或建立网络事业，最有趣的还是亚马逊创始者——杰夫·贝佐斯个人领导才能的秘诀。

构想本身不具有意义

亚马逊书店的成功不只因为在线购物的构想，虽然这个构想本身也不错。亚马逊书店的成功是因为构想得以实践，贝佐斯深信如此。他认为知易行难，多数企业领导者都会同意他的话。决策小组主管总会发现随手写在记事本上的构想很难付诸实现。贝佐斯对企业领导人下了总结：“要让他们起而行是最困难的部分。”

贝佐斯创立的亚马逊书店已臻于成功领先的地位。以下是他的十大秘诀：

◆ 秘诀一：了解电子商业(e-commerce)。亚马

逊书店创立者在选择业务领域前曾研究市场，但更重要的是，他了解因特网，他曾说这项技术是亚马逊之所以领先邦诺及疆界网络书店的原因。如今面对 eBay 及其他网络商店，这项秘诀可望让亚马逊继续领先。

◆ 秘诀二：成立企业家团队。贝佐斯从各界找来一群将才，并交付他们一项挑战：让亚马逊成功，彻底改变世界基本模式。贝佐斯给予这些人优厚的报酬以增加他们的使命感。

◆ 秘诀三：贝佐斯有了清楚的任务方向，而且他不只是口头说说而已。他的具体行动，让这家年轻的公司面临不稳定的成长转变及对手竞争时，仍能稳若磐石。贝佐斯深知有太多琐碎杂事让他无法专注于主要目标，他必须辨别出最重要的事，专心执行。

贝佐斯向记者莱斯利·海左顿 (Lesley Hazleton) 表示：“我决定要让自己在 80 岁时不会后悔 30 岁时辞掉华尔街的工作，但是如果错过这个大好机会，我到 80 岁都会懊悔不已。”

◆ 秘诀四：创造网络品牌。从为网站所取的名字、与其他热门网站签约招揽网友，到不断投资市场，贝

佐斯证明了品牌对电子商务的重要性。

◆ 秘诀五：提供好处以招揽并留住顾客。这不只是要打折扣，还要提供广泛的商品选择，以顾客至上的服务方式留住顾客，并让他们享受乐趣。更重要的是，你能尽量打折扣，提供便捷的搜索方式、电子邮件服务，甚至是网络信用卡购物安全保障，不过，消费者同时也希望快速的送货服务。

◆ 秘诀六：建立配送网络。贝佐斯建立了四处配送中心以缩短送货时间。迈克·波特 (Michael Porter) 曾谈过竞争优势的价值链，而亚马逊书店的价值链不只是使用因特网来购物，更包括了送货网以提供顾客更佳的服务。

◆ 秘诀七：勤俭至上。贝佐斯努力节流，因此获利微薄。他展望未来，当网络商务为他带来更多顾客之际，他才能增加花费以扩大业务。

◆ 秘诀八：善于利用科技。他强大的对手曾使用清楚的财务报表及便捷的订购技术来击败弱小的零售商，现在亚马逊也以在线浏览目录及订购方式击败这些对手及其他零售商，加上最近新引进的安全购物科

技，以及并购Junglee搜索引擎的动作，持续对竞争对手造成极大威胁。

◆ 秘诀九：不断重复开发自己。公开模仿是电子商务成功必要手段。亚马逊网络书店与其劲敌邦诺网络书店的竞争，就是企业必须相互模仿才能成功的最佳证明。邦诺书店在电视广告上大肆宣传，并采用亚马逊书店以前的策略以招揽顾客的同时，亚马逊也采取对策，与PlanetAll and Junglee、DrugStore.com及一家在线宠物百货店等网络商店链接并取得它们的市场。扩大产品范围将树立新竞争对手，不过亚马逊也有优势吸引顾客，如此一来，亚马逊最后才能如期获利。

◆ 秘诀十：不断的策略联盟与购并。亚马逊成立一年后，便是执行销售企业联盟的佼佼者，今日他的链接站有6万家之多，美国6大网站中就占了5家，包括美国在线、雅虎、网景、地理城市与兴奋公司，在这些网站都可浏览亚马逊书店的丛书目录来购书。其他的结盟更使亚马逊迈向国际化、扩大销售市场、让它与其他在线或一般书店有所不同，这也促使它不断发展。

对亚马逊网络书店的各种观点

商业记者访问许多投资经纪人对亚马逊的观感，以下是亚马逊成立后，部分媒体披露经理人的想法。

“亚马逊已成为在线购物的代名词……它就像是网络商业的海报一样。”

——凯斯·班哲明，旧金山 BancAmerica Robertson Stephens 公司网络分析师，1997年

亚马逊网络书店与邦诺书店不同之处在于：“亚马逊书店在出版界中只是个小角色，但是个成长快速的小角色，出版商仍偏爱将书批给业绩达几十亿美元的大书店，那就是邦诺书店。”他又说：“亚马逊做得比其他网站更好的主要原因是它把它的商店呈现在顾客面前。它刚与美国在线及雅虎完成结盟，现在朝因特网核心更为迈进，无论你从何处上网，你都将到亚马逊网站，但它将与邦诺书店陷入混战。”

——比尔·贝斯，佛瑞斯特研究公司 (Forrester) 分析师，1997年

“尽管邦诺书店出售 50% 的股权给德国博德曼音乐集团(Bertelsmann A.G.)，并积极与其他网站洽谈合并事宜，我仍深信亚马逊书店将略胜一筹。”

——彼得·克辛诺夫司基，Arlen 通讯副总裁，
1998 年 11 月

“亚马逊增加销售新产品的同时，也树立新竞争对手，它的网站名更像是 Amazon.toast (亚马逊·万岁)”

——乔治·克隆尼，佛瑞斯特公司执行官

“亚马逊能决定自己的命运，并在更好价位买进。”

——史蒂夫·里包，洛杉矶全球零售伙伴公司(Global Retail Partners)主席，1998 年

“贝佐斯需要弹性策略，自己成立送货服务，而不光只靠外人。”

——杰·泰能宝，贸易网协会 (CommerceNet) 主席
(五百大在线零售贸易协会)

针对贝佐斯购并Junglee及其未来发展,“这是亚马逊成为多样化商品终点网站的大好机会,无论这些产品是否自己出售。但在亚马逊链接更多网站之际,消费者希望网站有更大的整合性。”

——吉尼·康比斯, 汉布里区特与奎斯特公司
(Hambrecht & Quist)分析师

“我认为它的策略不错,利用因特网,将能脱颖而出,业务范围大小是其关键,更多产品以同样价位结构定价,获利就越大。”

——史考特·艾波比, 荷兰银行分析师

“对某些人而言,一旦大型连锁超级市场上网成功,他们就会觉得麻烦大了。但是亚马逊却不是这样……我认为贝佐斯将成功,公司听起来很加州化,但又小心谨慎。他一直专注于让消费者觉得物超所值。”

——珍·盖得勒, 亚马逊公关公司、福康贝尔丁公司(Foote, Cone & Belding)顾问

关于亚马逊扩张发展一事，“将会有形象混淆的问题，亚马逊原销售图书及音乐产品，现在难道要变成购物中心？”

——大卫·赛门，纽约数字影像投资公司

亚马逊一心一意只对服务网络上的消费者有兴趣，也不用费心照顾其他员工。街上的商店了解零售业，但他们不知道这个威胁自己和整个经济的科技是怎么回事，了解网络零售业的人并不多。

——巴德·马古里斯，伦敦因特网零售顾问公司，
1998年8月

贝佐斯指出，投资人上网，可亲身体会亚马逊的财富潜力，“它最大的优势就是上网买书的人会买它的股票。”

——海西·米诺，CNET在线网络公司执行官

“亚马逊公司扩大产品范围后，将威胁部分网络零售业者”，但在一种产品或服务上成为最佳网站，这是大多数网络零售业者较易达成的目标。”

——尼可·凡德比特，纽约木星通讯公司分析师

“我们将亲眼看见许多大型企业激烈竞争，我认为当这些竞争者上网后，市场将重新分配。”

——乔纳森·柯恩，美林证券副总裁兼首席因特网策略家

“他们努力留住顾客，他们的优势是在线的工作是不分昼夜，而那些在水泥墙里的竞争对手还在设法弄懂网络是什么。他们现在的市场份额只差邦诺书店几亿美元——多嚣张啊！这是大家都爱讲的故事，但他们仍保持实力及机动的反应。”

——梅莉莎·班恩，洋基集团资深分析师，1998年5月

China-Pub.com

下载

BUSINESS THE
Chapter 1
amazon
.com

第1章 与电子商务生息与共

转变的时刻一定充满机会。

——杰克·韦尔奇(Jack Welch)，通用公司执行官

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

想了解亚马逊的成就有多大，你得先了解电子商务(e-commerce)。本章列举电子商务(e-business)最佳实例，以及贝佐斯得以成功的原则。当然，这些例子并非只对亚马逊书店有效，任何了解亚马逊成功模式的新兴企业家甚至一般人都适用，善用这些秘诀，你也可能会成功。

现在就行动，你将可从网络上赚钱。根据麻省佛兰明罕一家媒体研究公司——国际数据公司的研究指出，1997年电子商务年营业收入为107亿美元，比1995年增加了3500%。到了1998年，电子商务一年便赢利了430亿美元。佛瑞斯特研究公司预测，到了2003年，营业收入将可望高达1.3兆美元。到2006年，光是在美国，电子商务就将占有所有业务的40%。

网络上约有500万至1000万个网站，无论是企业对企业(business-to-business)的投资，或是企业对顾客(business to consumer)的交易，网络上还能容纳更多虚拟实境的网站(就如亚马逊书店一样)。

然而，众多网站之中，真正成功的都是由了解电子商务的人所管理，如杰夫·贝佐斯及他的管理小组。

因为贝佐斯深深了解因特网及其使用者，他的网络商店才能成为最受欢迎的网站之一。

了解电子商务：网络上到底有什么

电子商务有三种。第一种是企业自己的网站，上面只有企业本身产品及服务广告或资讯。其目的在于开发市场，并将触角遍及全国，更好的说法是遍及全球。第二种是以小册子或目录的形式，在网上廉价出售公司产品。第三种是实际在网络上经营业务，就像亚马逊书店一样，由网络帮助，能提供比一般商店更为广泛的产品选择，还能提供个性化的服务，包括根据消费者过去买的产品来提醒相关新产品问市资讯，让消费者得到乐趣并想再来访问。

因特网上百万个网站中，多数都无法归类到以上任一种类，即使第一种。这些网站的作用只为网页设计者个人使用。而专业服务网站的目的则与第一种相同，不过它们的内容与一般名片或小册子没什么不同，另外还可链接到网页设计者的个人网站。网页上冗长

的公司介绍没有什么效用，最理想的网站应该要以有趣、互动及有效的方式，介绍产品或服务的相关资讯。

了解网络媒介的需求

我曾有同事早就了解因特网的潜力，但却没耐心好好在网上搜索。除非你真正了解你的需要，否则，在网上浏览资讯或购物只代表你漫无目的地逛了许多无聊的网站。许多设计网站的人并未设身处地为网络族着想，无法让人们轻易找到公司促销拍卖的商品，选好产品后，只要轻按鼠标、发个电子邮件、或打个1-800的免费电话便订购完成。

让人最为兴奋的是电子商务还在初生阶段。就像莱特兄弟试飞时期一样，网络还是新兴科技。

——贝佐斯

消费者上网就像逛商店一样，多数都“只是看看而已”。网站的编辑内容(就像商店海报一样)应该吸引顾客注意，留住他们直到选购商品为止。毕竟，在消费者发现想购买的产品、或将网站存入书签之前，网络上没有店员费尽唇舌介绍产品、鼓励消费者购买。只需要按一下鼠标，不需要几秒钟，消费者可自己决定要留下或离开。

鼠标就像电视遥控器一样，用手指按下按键就可以到别的地方。如果网站很无聊，使用者就会离开，永远不再回来。如果网站内容引起注意，他们就会按下鼠标进入，以了解更多资讯。

即使是只刊登企业广告与服务的网站，都要让消费者有进入了解的吸引力，因此，专业顾问公司也会在网站上提供免费的经营建议白皮书、各协会定期将最新研究报告上载、各家企业也随时更新网站上最佳产品使用方法介绍。企业利用网站来补足传统宣传方式的不足，他们会将产品资讯、产业介绍及相关讯息公布于网站上。消费者可上网下载完整的产品资讯，即使是一整本目录。

定期更新网页

电子商务的网页不需如那些网络热爱者对在线即时新闻的期待一样每天改变，但内容还是要定期更新。那些浏览网站后将其存入书签的人，就是希望下次再访时能看到更新的内容。否则，他们很难再回来。

如果你想让人们再访你的网站，你必须定期更换内容。最好是每天更换，否则至少每周换一次，让网络族每次来访都能看到不同的内容。它可以是简单的每日小格言，或产业最新发展报道，也可以是提供给产品使用者的最新工具与技术。比赛活动和免费赠品也能一次又一次地吸引人上网。亚马逊书店网站本身就举办过许多比赛，像是让上网者有机会写诗、帮忙写完一本书的结局、甚至完成《Doonesbury》四格漫画。

在计划或安排设计网站之际，你要思考如何让你的内容容易常常更改。假设你要成立一家小型网络商店，除了产品目录之外，你还可以收录产品资讯，像是产品好处何在、何时使用该产品、或如何维修等。你可以为顾客定期更新资讯，但也要保留旧有档案以供需

要的人查阅。

图表也是不错的选择。在设计网站时，你可以选一些彩色的图像设计。如此一来，除了内容需要更新之外，每几个礼拜你也可以更换网页背景色彩，插图也是一样。定期更新图像能带给老网友新鲜感。

许诺定期更新网站后，一定要确切执行。如果没有信守承诺，网络族再访时发现内容没有改变，就不会再回来。即使只是比预定时间晚了一两天而已，那些一心想看到新网页的人一旦看到的是旧有的内容，将会觉得很失望。

我承认我是个占星族，我不只喜欢看我自己的星座，还喜欢看朋友的。有几个星座网站是我经常拜访的。最近，我发现有一家网站提供每月运势，那时正好是月底，我发现它所预测的相当灵验，因此我急于想知道下个月的运势，然而却发现网页上的资讯还是旧的，接下来几天都未更新。我想它现在应该已经更新了，不过我已将此网站从我的书签中删除，可能再也找不到了，我也不想花心思去找。

虽然我个人不喜欢进入某网站后，显示自己的名

字以表欢迎，但许多网络族喜欢这种个性化的感觉。所以购买这种软件应该是值得的。在访客离开以前，你可以询问他的名字、电子邮件地址、或其他资料，包括询问产品喜好的问卷等。有了这套软件的帮助，下次他们再访，就会看到写上自己名字的问候话语，“我们注意到你对……很有兴趣，现在我们有一种最新开发的……如果你感兴趣，请按此处。”

最后，想想如何吸引访客留下他们的名字和电子邮件地址。

追踪访客

多数设计精美的网站都有让访客留下电子邮件地址的吸引力，如此一来，访客离开网站后可随时保持联络，即使是透过传统的邮件或电话推销。然而，访客留下的地址大多不完整，有时甚至只有一半。因此，除了让他们留下电子邮件地址之外，若不想和他们失去联络，就要询问他们的电话号码及住址。当电子邮件地址不完整时，就可以将资讯直接寄至住处。

做网络科技先锋

如同本书第8章所述，如果你从事电子商务，你就进入了日新月异、错综复杂的产业。操作网络时间紧迫，又不时有新开发科技带来冲击，要维持现有的市场占有率已经困难重重，更别提拓展市场了。然而，企业家若想在电子商务求胜，就必须做网络科技先锋。

贝佐斯曾告诉记者，如果可以的话，企业家应买下所有必要的科技设备。这些技术在亚马逊书店创立之初尚不存在，因此贝佐斯和他的三名开国元老创造了自己需要的软件。亚马逊网站上的 1-Click 订购系统就是该公司的专利品。亚马逊自 1995 年创立之后，就不断增加采用新技术，这不但吸引更多新网友，也让旧网友对这家网络商店感到满意。

提供线上订购服务

以前网络族并不愿意在线订购，现在情况渐渐改

善，在线订购服务也随之增加。多数的在线系统都与亚马逊网站差不多，顾客提供信用卡资料开户，下次再订购时便可使用在线账户。对于那些仍不愿提供信用卡资料的顾客，这些网站也会提供电话或传真订购服务。

了解顾客

我们经常会忘记设计网站的对象是谁，虽然大家都知道。如果网站是供访客使用的，就要清楚知道对象是哪些群体。你必须了解顾客群，你能够为他们提供什么，而且要如何吸引他们进入你的网站。产品或服务的性质会决定顾客对象，而你的策略将吸引他们进入网站。

网络族有一些共通性。目前为止，半数以上是男性，大多介于20至24岁以及35至45岁间。多数网络族都有高学历，从事技术、专业或教育工作。年轻的网络族年薪约21 000至25 000美元，年龄较大的网络族年薪约40 000至45 000美元。不过，随着网络人口迅

速增长，这些特性会随之改变。

杰夫·贝佐斯曾仔细研究哪些产品会在网上畅销。这些产品可归为以下几类：

1. 网络族感兴趣的产品。你可以出售键盘、鼠标垫或计算机软件。这类产品还包括在线即时新闻及在线杂志(网络杂志 e-zines)，这些刊物可以直接在屏幕上阅读，或下载打印，和传统刊物一样阅读。

2. 只能从网络上购买的稀有或独特产品。这些产品通常因为市场太小，所以只有邮购商才提供。网络销售比起传统的邮购或不定期商品展销更能节约成本。

3. 比市价便宜的产品。网络族知道他们想买什么，如果上网购买非常便利，他们就会考虑进入你的网站来选购。但是，他们希望产品价格比街上商店的便宜，以弥补邮递费用。

4. 专门针对网络族提供的商品或服务。这些人都是精通科技、四处找寻新资讯的人，他们在工作及休闲时都经常上网。

贝佐斯最初的构想是要出售第三及第四种商品，

当人们开始拜访他的网站时，他又有了其他的想法，像是最近他就决定在网上进行拍卖，之前他还决定要帮消费者在网上比价。

“我认为构想很简单，但身体力行就很难。如果我们坐下来头脑风暴，可以在黑板上写出几百个好构想。具体实施才是最难的部分，这其中很有学问。”

—— 贝佐斯

成功的网站

对电子商务有兴趣吗？如果你已经有网站，回答以下问题。肯定的答案越多，你在电子商务成功的机率越大。

• 我的网站上有显示 Lycos、AltaVista、HotBot、Excite、InfoSeek、DogPile或Jeeves等搜索引擎吗？

• 我的网站内容经常改变或更新，永远看起来都像新的一样吗？

• 网页上内容是否以网友为导向？

• 访客不须一两秒，就可了解我的业务性质吗？

• 路径指引清楚吗？

• 可从许多链接进入此网站吗？

• 杰夫·贝佐斯曾表示要提供顾客高价值服务，换句话说，成功的网络商店能提供个人化的服务、资讯及乐趣。我的网站提供价值服务吗？

• 我的网站是否提供沟通渠道(例如电子邮件)？

• 我的网站是否能与网友互动？

• 我的网站不仅提供资讯给顾客，还从顾客处得到资讯？

• 网站各网页的图像与内容是否统一？

将产品目录放在网站上

将产品目录放在网站上是深入网络市场最节约成本的方式。最佳的网络目录不只是列举产品而已。目

录内容应按消费者思考方式来整理，内容要包括每项产品的详细描述，以帮助消费者选购。网络商店可以再加强，就像亚马逊书店所做的一样，建立搜索引擎点出产品所在位置。每个产品名称都有完整的网页，上面有产品的封套、封面或包装照片，产品内容介绍及其他相关资讯。另外，像亚马逊所做的一样，你还可以将网址个性化，每位消费者的购物资讯都被保留下来，当他们再度拜访，你就可以对他们提供产品建议。

与其他热门相关网站链接

与相关网站链接是很划算的，与这些网站负责人联络，询问他们是否愿意让你的网站与他们链接。如果这些网站负责人够聪明，他们就会同意以他们网站链接你的网站、来交换在你的网站上链接他们的网站。

为什么呢？假设有人想买个雪茄盒给朋友，而你的网站专售雪茄及烟草，买雪茄盒的人看到网络上的链接站，会有进入你的网站浏览的行动，也因此可能买

你的产品、签名参加网站上每个月新产品的优惠促销、或询问更详细的产品资讯。相反的，消费者也会想要从你的网站进入其他的链接站。在你网站上购买新品种烟草时会看到其他链接站，便按下图示进入其他网站，也许会在那里买个雪茄盒、烟斗或其他商品。

许多协会提供会员热门链接网站，你可考虑加入。进入他们的网站，看看他们是否能收录你的网址。你也可以查看协会举办的活动，协会与产品制造商及服务公司渐渐地建立密切关系，而协会也会帮你宣传提供给会员的打折产品。这些打折的产品通常只能从协会网站进入链接网站才能找到。同样地，找寻那些可能对你的减价产品有兴趣的贸易或专业协会，看看能否和他们合作。

让大家知道你的网址

你能够设计有趣的、互动的、充满资讯的网站，可是如果你不积极自发地宣传你的网站，你的努力可能会白费。贝佐斯深知亚马逊网站需要众多网友造访，

因此他不断增加网络商店的销售产品与服务，他的目的在于让潜在顾客有访问动机，来买一本书、一盘录像带、一盘磁带或是网站上其他商品。这同时也是网络商店必须与多家搜索引擎签约并进行策略联盟的原因(见第10章)。

宣传网站有两种形式：离线与在线。在离线方面，可将网站地址印在名片及小册子上，信笺上也可以。如果业务是制造商品，应该在所有的产品资讯上印上网址。

网站让潜在顾客知道这家公司重视高科技。网站上的内容可以是一般对该公司常有的问题，能够让潜在的新客户更加了解公司。网站本身也是搜集客户资料的最佳工具，这种互动的感觉，能够帮助留住顾客。

虽然你的网络商店是虚拟的，你还是要要在广播里、电视上、或任何消费者可能使用的媒体上登广告。网站名称决定了离线广告的效果。想一些特别的网站名，可以效法亚马逊书店，取个创新响亮的名字，就像 Landsend.org 或 AMA.com 一样，取个简单的名字。在电视广告中，要确定网站名称出现的时间要足够让观

众用笔记下。在广播中，网站名称也要清楚地念出来。

你当然也要在网络上做广告。网页标题是一种广告形式。这是个图像，让使用者点后看到更多资讯。这种广告方式就像经由《纽约时报》、《芝加哥论坛报》或《伦敦时报》夹报递送一样，虽然大多数的读者对广告上的产品或服务不感兴趣，但他们未来都有可能成为顾客。从网络选择进入这些刊物需经过许多搜索引擎。做网页标题广告可能不便宜，而且需要费时协商，但它仍值得考虑。新的搜索引擎不断出来，你也许可以找个较没有经验的新公司，以比较便宜的价格登广告来吸引顾客。如果你开了一家网络商店，这是宣传品牌的方式之一，即使看到标题广告的网络族不见得会进入你的商店。

你一定要把网站放在每一个可能的搜索引擎。每一个搜索引擎都有不同的标的。举例来说，雅虎的搜索标的就与 Alta Vista 大不相同，而后者 Excite 不一样，Excite 又与 Go To 不同。这些搜索引擎中，成立最早的是雅虎，但它的使用率远高于以商业业务为主的 Hotbot 或 Alta Vista。搜索引擎的使用程度一直在改变，

而且新的搜索引擎一直不断出现，像是 www.dogpile 及 www.askjeeves，两者都能让网络用完整的句子来搜索，所以相当受欢迎。

让你的网站引起在线热烈讨论

杰夫·贝佐斯和他的亚马逊书店非常善于利用媒体。每当贝佐斯经由协会推动与较小的网站链接时，都会将新闻稿发布于新闻组及其他搜索引擎。就像多数公司一样，亚马逊书店也存有公司资料，包括公司每一阶段发布的新闻资料。

有趣的是，亚马逊在成立之前就开始对外宣传，当时是经由网络讨论组及聊天室。其他企业家若想早点开始宣传，这是个不错的做法，亚马逊书店运用在线讨论会议及聊天室制造话题，让大家访问它的网站。有句话说，“店门开了，顾客自然会上门。”这是不对的。一家网络商店，无论它多么有趣、蕴藏多么丰富的资讯、东西多么便宜，如果大家不知道，它是不会成功的。

着手进行

若你想在网络上获利，你就要像杰夫·贝佐斯一般了解电子商务。也就是说，你得决定要在网站上做什么。贝佐斯选择在网上做生意，而一般公司也可以利用因特网这个新兴销售网来拓展现有市场。你也可以运用网站取代一般电话销售或售后服务。

你要清楚了解，若你要利用网站从事销售业务，你必须知道每一个细节，包括库存来源、网站内容编辑管理、包装与送货。拟定计划时，别忘了要像亚马逊书店一样，你不一定要库存所有商品，你可以随时向供应商购买。另一方面，你要慎重地雇用一批自己的员工，才能维持网站内容的一致性，且定期更新设计。

提供适宜的图像。你要让网站好看，但图档不要大得难以下载。网络族通常没有耐性，所以网络商店中最重要的资讯应该显示在首页上。到亚马逊书店的网站看看。除了网站开启速度要快之外，它看起来是否真像一家网络商店？即使首页容易塞车，但它应引人注意，而不是让访客失望。

让人们找到你的网站

网站要赚钱就得靠大批访客进入。从我本身的网站工作经验，我深知如果没有访客，企业的网站就无法宣传、为顾客提供服务、向广告商收费或销售产品。贝佐斯了解这个道理，因此他想尽办法让旧顾客再访问、并吸引新顾客进入。

网站一旦设计完成并开始运作，可别忘了让网络族知道你的网址以及网络商店已开张的信息，有些方式是很便宜、甚至是免费的：

- 电子邮件广告。我有一个朋友经营一个狂热者网站，他寄给我的每封电子邮件下方都附有网址及一小段介绍网站的文字，这段文字是由电子邮件主机提供，可以自动附在发出的每封邮件之后。这段文字叫做“签名档案”，你可以将它附在寄给新旧顾客的邮件上。如果你原来就拥有一家公司，已经使用电子邮件来宣传、并利用网站拓展市场范围，你还可以在邮件或网站上加上一小段广告：“欢迎进入我们的网站：www.newsite.com，你可以省下15%的钱。”使用签名档案的秘诀在于文字

尽量精简，最好不要超过两行。它就像一封信后面的附记(PS)一样，文字精简，对方才会读它，也容易记住。

- 直接寄发电子邮件。你不想让顾客只来一次就不来了吧!每回网站用电子邮件宣传,下次你可以问问对方,是否愿意在每回网站更新时被告知。如果他们愿意,你可以建立一个通讯录,每次网站更新、或有新产品新服务时,就可以发电子邮件给他们。小心!别滥用电子邮件。当你真的有新产品或有要事宣布时,再发出电子邮件。电子邮件和信件一样,过于滥用就会被视为垃圾邮件。

- 用在线公告栏。在线约有 16 000 个新闻组,它们就像布告栏一样。每个新闻组都专注于不同的主题,有如何照顾宠物、前东尼奖得主的最近表演成绩、电子商务最新发展、行政助理们关心的事务、以及一般企业管理话题等。观察新闻组或电子公布栏几个礼拜,看看它们对于帮忙宣传网站及其产品的忍受度有多少。或是寄封邮件询问你是否能稍微介绍你的网站。有些讨论小组非常反对帮别人宣传,甚至听说有些企业曾利用讨论小组宣传而被警告。不过,如果有哪个讨论小组能够接受简短清楚的宣传文字,你就可以善加利用。记得要有一

行主题，像是“省钱大好机会！”或“新产品批发快报”等。宣传内容要清楚：“我是X公司的执行长官，如果你对我们的产品有兴趣，欢迎进来参观。”

- 将网站列于所有的搜索引擎。不把网站列在搜索引擎上，就像开了一家商店、却不登录在电话簿里一样。即使你只是搜索引擎中千百个网站中的一个，你也要把网址登录在每一个搜索引擎上。毕竟，如果你不这么做，网络族根本找不到你的网站。列名时，对方会问你网站的搜索关键字，填好申请表格后，键入关键字试验看看它是否会列出所用相关及同业的网站。要对网络族诚实。如果你在搜索引擎上将自己归为“老歌专辑”，但实际上除了几盘60年代的磁带之外，其他都是现代流行音乐，如此一来，消费者将不愿再访问。一般网络族利用搜索引擎找到一堆可能感兴趣的网址后，会进入每一个网站，很快地浏览一番，如果看不到他们想要的，就会马上离开。以下几点建议能让网络族利用搜索引擎进入你的网站后，满意地逗留一番：

- 不要让访客久等。把那些大图片放一边。你可以另外设计一些有趣、却又不占空间的视觉效果。

- 留下资讯。让网络族能够与公司联络，像是电话、传真号码或地址。这能增加公司广告的可靠性，而且万一电子邮件出问题时，不能用一般方式与公司联络。

- 经常更新网站内容。网站内容最好每周更新一次，这的确是很费人力的事，但让网站内容永保新鲜感是吸引人们一再来访的重要原因。

- 提供互动方式。网络与其他通讯方式有两点最大的不同：它提供即时资讯及互动性。让网站有互动性的其一方法是让访客能用关键字搜索到想要的产品。另外一种方式是在线提供表格，让顾客能询问有关公司及产品资讯、索取额外服务项目及电子资讯信件。

好好编辑网站内容以善加利用此媒介，内容最好是有趣、互动性又富含资讯，让网络族有造访的好理由。他们每次来访都是推销的大好机会。

整理产品目录让人容易进入。可以使用导航工具让访客迅速找到想要的东西，只要按下鼠标键就可看到购物资讯，而且马上就能订购。

拟定完整通盘的促销计划。贝佐斯一开始是利

用讨论组及聊天室热烈地讨论，让大家知道亚马逊这个新兴网络商店。网站名本身反应了商店的特性，同时也要引起网络族想进入的欲望。亚马逊书店成立一年内，全力与所有主要搜索引擎签约链接。然后在其他网站上刊登标题广告。最后，经由优惠计划，让其他较小的网站都能与亚马逊链接，彼此互惠。

不断保有对各界产品的兴趣。就像杰夫·贝佐斯一样，成功的网络商店会不断增加新点子，让人们有理由再进入浏览并购买。建立网站只是网站发展工作的开始，并非结束，这与早期建立网站的人所想的正好相反。你每天都需绞尽脑汁思考如何吸引更多进入你的网站。你也许有办法吸引千千万万的网络族进入，但只有一小部分、有时不到 1% 的人会购买。所以，你必须不断吸引新访客，同时也要让旧访客再度进入购买产品。

BUSINESS THE
Chapter 2
amazon
.com

第2章
让网上充满优秀企业
人才

成功的经理人最杰出的特质就是有能力辨
识别人的才能，让身边尽是优秀的同事。

—— 诺曼·奥古斯丁，奥古斯丁律师事务所总裁

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

目前为止媒体多半介绍亚马逊网站的兴起状况，却很少提及它的员工。因此，1998年11月沃尔玛百货公司控告亚马逊事件便成为媒体注目焦点。被告还包括亚马逊公司的股东：克莱诺公司(Kleiner)、柏金斯公司(Perkings)、克劳菲德公司(Claulfield)及克莱诺的客户——当时刚成立七个月的药站网站。亚马逊最近买进药站网站少数股份。

沃尔玛百货控告亚马逊及其他被告公司雇用沃尔玛的离职员工与顾问，以取得零售业的第一手资讯。沃尔玛公司发言人表示，该公司部分重要商业机密可能被泄露，包括库存、发货、商品促销等系统，以及他们用来支持购买决策的软件——“Retail Link”。

1997年9月，亚马逊聘请理查·达左 (Richard Dalzell)担任资讯部门主管，据沃尔玛百货的控告指出，之后亚马逊又招聘沃尔玛前资讯部门的员工至西雅图工作，不过，亚马逊否认指控。

寻找将才

亚马逊表示，所有来自沃尔玛百货的员工都签下

合同，承诺不泄露任何有关沃尔玛的商业机密，而且，两家公司的营运方式及软硬件都大不相同，不用担心机密被泄露。亚马逊的辩护中还包括一项不是很重要的原因：沃尔玛创建人山姆·沃尔顿曾在他所写的《成功美国梦》中自夸他善于向其他公司挖人。贝佐斯在努力抗辩时，从自己的网站购买了许多关于沃尔玛百货的书，而书中这一小段文字是贝佐斯自己发现的。

贝佐斯说，“我们对其他人的商业机密一点都不感兴趣，我们有浓厚兴趣的是有才能的人。”就像贝佐斯招揽来的人才一样。有了达左及前沃尔玛资讯员工的共同努力，亚马逊公司九个月的营收从前一年同期的8 200万美元，暴增至3.57亿美元。消费者上网开户数也增加了五倍，从94万户增加为450万户。

媒体没有再听说过这件控诉案的后续发展。不过，究竟贝佐斯是如何留住这些流动性大的电子商务人才？贝佐斯的手下也是对手觊觎招揽的对象，包括像沃尔玛这样的传统零售业、邦诺书店网站及 Bol.com 等在线劲敌、甚至像“美国在线”这样的入门网站都

正虎视眈眈。如果你想创立一家网络企业，你要如何吸引且留住有经验的人才呢？

提高新进员工的能力

克莱诺/柏金斯公司的约翰·杜尔 (John Doerr) 告诉《因特网简史》作者史蒂夫·席格勒：亚马逊有贝佐斯这样一位杰出的创办者兼执行官，但它还需要一个阵容强大的团队。杜尔说他会和贝佐斯一起仔细挑选每一个组员。但贝佐斯是如何留住这些网络精英分子呢？据说贝佐斯是在自家附近的邦诺书店里的星巴克咖啡店里，一边喝咖啡、一边就策划出创建亚马逊的构想。贝佐斯曾说人是企业成功的关键。曾有一位名叫奇普·贝尔斯 (Chip Bayers) 的记者将贝佐斯的用人方式称为“苏格拉底的试验”，也就是说，应征者不只要通过贝佐斯的面试，还要通过其他职员的面谈。贝佐斯每面试完一位应征者，就以一张复杂的图表记下对方特点。只要有一点怀疑，就不录用。曾有一位通过层层面试关卡而被录用的员工告诉贝尔斯，每次

有人被录用，招聘标准就被提高，因此，公司员工的素质也不断提高。

贝佐斯团队的精英分子

理查·达左是资讯部门主管，他是沃尔玛百货前任资讯系统部门副总裁，也是沃尔玛控告亚马逊一案中的主要被告。

乔治·阿波斯波罗斯 (George T.Aposporos) 是业务开发副总裁，在此之前，他是数字品牌公司 (Digital Brands) 的创始者兼总裁，那是一家策略顾问及互动式营销公司，星巴克咖啡在美国在线网站所登的第一份动画广告就是出自该公司的策划。

亚马逊书店负责网站编辑和设计的是前《PC杂志》科技责任编辑——瑞克·艾尔 (Rick Ayre)，他同时也是亚马逊的副总裁与责任编辑。

亚马逊的财务经理乔伊·柯维 (Joy D.Covey)，之前是艾维德科技公司 (Avid Technology) 的业务发展部及公关部副总裁，该公司是数字媒体产业中的佼佼者。

负责采购的是玛丽·英格史东·莫洛斯 (Mary Engstrom Morouse)，她之前是赛门铁克公司 (Symantec) 产品营销部副总裁。

雪登·凯芬 (Sheldon J. Kaphan) 是科技部门主管，他曾在1994年10月至1997年3月担任亚马逊的研究发展部副总裁，目前负责亚马逊网站的软件开发与维修。

有位记者观察到贝佐斯的手下是“既混杂又绝顶聪明的一群，从微软公司离职员工、文学院士，到摇滚音乐家都有。”

约翰·大卫·瑞雪 (John David Risher) 是产品开发部门资深副总裁，他来自微软投资网站 (Microsoft Investor)，那是微软公司所属的个人投资网站。

另一位同样来自微软的是乔尔·史比格 (Joel R. Spiegel)，他目前是亚马逊工程部副总裁。史比格曾在微软担任多项职务，包括视窗 95 多媒体开发经理、

视窗多媒体小组经理、资讯回复产品经理。跟达左一样，亚马逊的发货主管也是来自沃尔玛百货，自该公司退休前，他担任发货部门副总裁。

找到了千里马，还要会留住他们

贝佐斯需要节约资金用来扩张公司，因此他决定采用其他方式留住员工，包括主管及职员。亚马逊目前员工人数超过1 000人，虽然不及一般零售连锁店，但比起亚马逊正式成立前，在车库中工作的三名员工人数多太多了。包括仓库员工、公司职员及决策主管全都纳入公司利润分享计划，不过现阶段公司的价值只来自贝佐斯“让公司有价值又持久”的承诺，这项计划称做“未来的利润分享”较为恰当。

利润共享并非创新概念。早在19世纪的欧洲，工匠因手艺精湛而得到额外利润并不足为奇。很多工匠在完工时得到额外奖赏，而非以工时支付工资。店主退休时，通常会分配利润给每一位工匠。这是历史上第一个利润分享计划，同时也可能是第一个退休计划。

到了20世纪初，许多美国企业根据公司营运状况分配利润给员工，那时还没有退休金制度，利润分配计划让员工安心退休。不过，到1930年情况改变了，美国立法通过缓征员工存于退休信托基金的分配利润，这让员工认为利润分享是员工的权利，其激发工作表现的效果因此降低。同时期社会安全法也通过了。利润分配的必要性就更为降低了。

到了70年代，企业又开始设法鼓励工作效率并降低劳力成本，因此这类计划再度兴起。现在即将迈入21世纪，企业与个人化混合策略开始发展，例如在欧宝面包公司(Au Bon Pain)，每家分店经理都觉得自己像经销商一样，因为他们能与总公司达成协议，在某一段时间内，得到公司部分的利润。内陆牛排屋(Outback Steakhouse)也是如此，分店经理可以投资餐厅，五年之内可分到现金流量的10%(税前盈余、每月计算)。而平均一家内陆牛排屋每年盈余可达70万美元，所以分店经理平均每年也可分到7万美元。

不过，贝佐斯用来留住员工的计划与山姆·沃尔顿采用的较为接近。沃尔顿于1970年成立沃尔玛百货

之初，他提供利润分享计划给所有的经理。他认为心情愉快的经理才能善待沃尔玛员工，公司才能实现优质的客户服务品质。但根据他的《成功美国梦》一书，在之后12个月，沃尔顿发现让员工满意、忠心的真正秘诀是高利润。所以，在1971年，该公司将其利润分配计划扩展至每位员工甚至公司合伙人。当年沃尔玛业绩扶摇直上，连公司的司机当年都获得了7万美元的利润。在沃尔玛公司，长期有利润分配、短期还有奖金，长久以来一直如此。

看起来贝佐斯综合了欧宝面包、内陆牛排及沃尔玛百货的构想，激励员工士气、维持营运效率。就像沃尔玛公司一样，亚马逊公司的合伙人也被纳入计划。不过，贝佐斯将重心放在长期利润分配，而没有短期奖金。员工的基本工资比市场标准稍低，但他们在进入公司之际就配有获利可观的股票认购权。因此，1997年进入公司的仓库员工基本年薪为2万美元，但手中的股票价值超过年薪的两倍。就是这样，贝佐斯让公司的精英有留下的动机，且一再拒绝对手挖人。

根据企业文化来招募并留下员工

从金钱观点来看，亚马逊公司已具有一切成功的技术条件，而且它的营运成本一直很低。原来可能用来支付工资的资金可投资于市场及扩大顾客网，这对亚马逊是很重要的。其实，这种回馈计划较适用于新兴公司而非成熟的企业。亚马逊公司需要积极、并能跳出传统思考模式的员工，无论是主管或职员都要能全力以赴，愿意对在线零售公司做长线投资，且相信亚马逊未来一定会成功。否则他们不会愿意窝在一栋不起眼的60年代的旧楼、为一家新兴公司卖命，还要自己掏腰包负担大部分医疗保险费，只因公司要省下资金来拓展市场。

在《找寻并留住千里马》(*Finding and Keeping Great Employees*)一书中，吉姆·哈里斯 (Dr. Jim Harris)与乔安·布莱尼克 (Dr. Joan Brannick)两位作者观察到根据企业文化来求才的公司较能成功找到并留住适任的人才。哈里斯与布莱尼克将这种策略称为“面对现实”，这种用人技巧让应征者认真评估公司的

优缺点，而亚马逊公司的优点则是能参与一个全新产业的兴起、冒险刺激的工作内容。及分配优厚的股票认购权，缺点则是薪水不高、工作时间长。应征者可自己决定该公司是否为自己心目中理想的工作环境。

在线公司要在线征才

媒体将亚马逊的员工称为“折衷主义者”——混杂又绝顶聪明的一群。他们来自不同的背景——从计算机科学学士到文学学士。但贝佐斯说，他们的共通点是相信自己正在改造世界。求职者有的亲自拜访西雅图总部、有的写信自我推荐，但大多数还是经由公司本身的网络征才活动。在亚马逊网站上可以看到这一则求才广告：“身为新兴市场的先驱者，我们正在建立一家重要且永存的公司，以之创造历史。但我们不仅提供产品和资讯来启发、教育及娱乐消费者，我们还提供极佳的工作环境，里面充满有才干、聪明又自动自发的员工。如果你想要加入我们，共同在这个万变的产业环境中建立起永恒的企业（并从中得到成

就感)，请与我们联络。”如果你还未被打动，广告后段这么写着，“在公司建立之初最艰苦的五年之内可能无法配股，但是你仍将得到优厚的利润分享，包括股票认购权。”

谁会不受这些条件的吸引呢？

根据企业文化招募并留住员工的策略

杰夫·贝佐斯深知亚马逊要有发展，就要拥有千里马。为此，他为公司找来的都是将才。他的用人秘诀不只是雇用最佳人才，而是雇用最适合他的企业的人才，因为他的企业将在商业史中占有重要地位。然后，提供股份来留住员工。以下是他的策略：

- 从应征者相关经验找寻人才。他深知要让亚马逊成长需要哪些知识、技术及能力，他仔细审视公司策略、及未来可能遭遇的挑战，来挑选能为公司成长有所贡献的人，而非只是填补缺额。

- 多让别人参与面试。贝佐斯由聆听别人的意见，可以从各个角度来评估求职者。专家所说一般老板面试

时所犯的两项错误，贝佐斯能因而避免：

1. 雇用观点及技术都与自己相同的人；
2. 无法分辨应征者自我吹嘘与真材实料的不同。

· 在线公司要在线征才。虽然贝佐斯使用许多求才渠道，但效果最好的还是在他的网站上登的广告，上面写着：“伯乐寻千里马，我们需要有才干、聪明、自动自发、想要在万变的世界中创建永恒的人才。”

· 营造沟通气氛。工作也许繁重，但如果老板愿意将繁重的工作和乐趣都与员工分享，繁重的工作中偶尔还能放松一下，这是员工可以接受的。

让公司为大家所共有。虽然所有员工都具有丰富的网络经验，但贝佐斯为了要扩展市场与公司规模，只能支付微薄工资，但提供员工两项留下来的原因：一是让电子商务美梦成真的挑战；二是能拥有这份梦想并分获利润。

营造沟通气氛

容器商店(The Container Store)是一间拥有18家连

锁店的收藏容器专卖店。虽然它与亚马逊两家企业文化都是以客为尊，容器商店却付予员工高于市场水平的工资，来保障客户服务品质并留住员工。而亚马逊却基于同样原因而支付员工较少的薪水，因为它另有配股计划，而且，更重要的是，公司的潜力让大家都深具信心。在《找寻并留住千里马》一书中，比尔·席伯曼(Bill Silberman)就是与员工长期利润分享的实践者，该书将此称为“会员独享的无形利润。”他说：“以公司为傲、自认属于一个重要团体的感觉，比有形的薪水和利润更为重要。”并不是说金钱不重要，只因为金钱是现在一般企业普遍用来留住员工的手段，有创意的公司应该运用企业文化及发展潜力来留住精英分子。

要求员工长时间努力能干的工作

上述所提的无形动力吸引着亚马逊的员工留下，即使每个人的工作份量都很重。据说贝佐斯不断提高对干部工作表现的要求标准，这并不为过，因为贝佐

斯自我要求也很高。

家用补给站的员工被要求要“渗出橘血”，橘色是他们工作服的颜色。亚马逊也是如此，要求员工长时间努力不懈以创造公司成就。他特别强调“能干”。对贝佐斯而言，能干与努力一样重要。这与比尔·盖茨(Bill Gates)的态度很像。为盖茨工作的员工表示，若你在某件事的想法比盖茨略胜一筹，你就一定能吸引他的注意力。

如何创造团队的感觉

如果你想让员工有团队的感觉，你必须让员工：

- 认知自己具有攸关公司存亡的重要责任。若主管及职员都能了解自己对公司的重要性，他们就更会团结为公司创造利益。
- 了解并相信公司短、中、长期目标。当员工了解且全力执行公司赋予的任务及策略计划，他们会重视自己对公司的的重要性，了解自己的责任和公司存亡有密不可分的关系，他们就会愿意勤奋不懈地实现计划。

· 分担责任。团队工作就要分担责任，不只是分配工作，还要让大家共同参予决策过程。让大家都支持决策的计划、了解自己扮演的角色，也支持队友。分配工作让每位员工发挥长处，并让大家一起执行、互相帮忙。时间久了，员工便能学会互相信任彼此。

· 知道自己的贡献。当员工看到自己的努力结果，便会受到激励更加努力。

· 受到鼓励自动自发。主管可与大家召开会议、共同解决问题；采纳员工的意见找出问题，列为优先处理事项，并设法解决问题。

· 想出通用的口号来促进团结。口号本身并不重要，是这份感觉让大家团结一致，祸福同享。

· 有团队形象。并不是说善于创造团队感觉的主管一定要让员工穿上印有企业标志的 T 恤在公司上班，但他们确实需要一种形式来让大家团结。以贝佐斯而言，主管并没有服装规定，员工们穿着破牛仔裤，甚至戴着鼻环、光着脚丫在公司里走来走去，也许这就是他们的团队形象。

· 常常开玩笑。幽默感能缓解压力，尤其对一个充

满压力的新兴公司而言。

· 共享公司历史。贝佐斯创见亚马逊的故事无疑是个传奇。每传一次，故事也许会更为夸大，但它会让新旧员工打破隔阂，事实已得以证明。

家用补给站主任柏尼·马可斯 (Bernie Marcus) 会说：“我们对顾客的奉献并非纸上谈兵，我们必须身体力行。不论从价值观点、品质观点、价格观点或是人道观点，这都是我们惟一的目标。如果我们一直这么做，家用补给站未来发展无限。”

让员工心无旁骛

据说贝佐斯每三个月要与西雅图总公司的员工见一次面，让他们将注意力从公司股票的表现，转移到提高顾客服务及生产力上，他担心亚马逊股价高涨会让员工对自己太过自信、而影响市场表现。他向《商业周刊》吐露他对员工说过的话：“想想五年内你要如何创造公司真正的价值，届时我们才能真正影响股

价表现，现阶段我们没有人能控制公司股价的涨跌。”

想要建立一个具企业家精神的团队，管理人力时就不要有职位之分。成功来自于分权管理、分权决策、具企业精神的创意和风险承受力、及员工高度的热心与努力。

成为这大家庭的一员

由于贝佐斯利润共享的管理方式，亚马逊就像一个大家庭一样。贝佐斯不仅是“坐而言”而且是“起而行”。他也是亚马逊这个大家庭的一分子，不仅因为他穿着简单，更是由于他愿意像每个员工一样辛勤工作，也许更重要地是，下班时像其他员工一样疯狂玩耍。娱乐并不奢侈，甚至在工作时，娱乐还能营造工作气氛、维持高效率。《感受微软：比尔·盖茨的12个小秘密》(12 Secrets of Microsoft)(此书已由机械工业出版社出版——译者注)作者戴维·赛伦(David Thielen)就曾指出，员工参加 Nerf ball 游戏不仅能提供娱乐，还能让大家更为团结。他写道：“这套游戏能

在上班时玩，这是很重要的。”“它让员工知道公司支持员工在公司娱乐，只要手上的工作能完成即可。”

你安心把资金交托给这些计算机高手吗？

企业的成功是员工贡献知识及经验的产物。亚马逊的员工个个是人才，不过，投资人还是不可避免的会把注意力放在几位决策者身上：

· 杰夫·贝佐斯：根据亚马逊网站上的资料，贝佐斯“一直对任何用计算机来改造世界的方式感兴趣。”毕业于普林斯顿电机及计算机系的贝佐斯，于1994年成立了亚马逊网络公司。在此之前，他任职于信孚银行、手下管理的资产超过2500亿美元。他也曾为华尔街的萧氏公司建立技术最为复杂的数量式避险基金。

· 乔治·阿波斯波罗斯：1997年进入亚马逊担任业务开发副总裁之前，阿波斯波罗斯是数字品牌公司的总裁，该公司是一家策略顾问与互动式营销公司。为了要创立这家公司，他离开I.C.E，那是多伦多一家多媒体开发及通讯公司，而阿波斯波罗斯之前在该公司担任副

总裁，负责发展互动式电视及因特网性能。在此之前，他是个独立导演，曾为许多媒体工作，包括电视、录像带及音像光盘等。

· 瑞克·艾尔：艾尔是亚马逊责任编辑兼副总裁，负责编辑及设计网站内容。他之前是《PC杂志》的科技责任编辑。他曾为该公司执行吉夫·戴维斯计划 (Ziff-Davis)，管理《PC杂志》的在线服务，包括《PC杂志》网站及 PC MagNet，后者属于计算机服务公司 ZD网的一部分。他在该杂志社的五年里，还担任过软件责任编辑及软件技术指导，监督软件产品的测试。在进入《PC杂志》之前，他在匹兹堡高地路上的 VAMC 医院担任资讯资源主管。他是匹兹堡大学精神流行病学博士候选人，在博士班他学到如何写计算机公式翻译语言 Fortran 程序来更改早期数字设备公司系统的资料。

· 乔伊·柯维：柯维于 1996 年进入亚马逊，担任财务经理兼财务行政部门副总裁，她除了要负责财务与管理系统及定期报告，还要负责计划、分析、法律、行政、与投资人沟通、以及人力资源管理。在进入亚马逊之前，她是艾维德科技公司的业务发展部及公关部副总

裁，她在1995年该公司与数字设计公司合并之后担任财务主管。她在艾维德公司期间，该公司每年成长率超过50%，并在数字音响系统市场中奠定重要地位。在数字设计公司之前，柯维在派瑞尔 (Wasserstein Perell) 投资银行所属的购并公司服务。柯维以优异成绩毕业于加州州立大学商业行政系，随后在哈佛大学取得 JD 及企管硕士。

· 理查·达左：达左于1997年进入亚马逊担任资讯部门主管，负责管理资讯系统。在此之前，达左是沃尔玛百货资讯系统副总裁，负责管理该公司所有销售及发货系统。在1990年加入沃尔玛之前，他是一位电子系统业务研发经理，再之前则是美国陆军的通讯官员。

· 玛丽·英格史东·莫洛斯：莫洛斯于1997年进入亚马逊担任出版业务副总裁，一年之后提升为采购部门副总裁。她之前是赛门铁克公司业务安全部门总经理及产品营销部副总裁。在赛门铁克时，她主管公司发展、产品生产、发货、及公司防毒及安全产品的市场，包括诺顿防毒系统。1989年至1994年，她任职于微软企业，曾担任微软 Access 产品经理、微软 Project 产品经理，以

及营销策略关系主任。

· 雪登·凯芬：凯芬是亚马逊创始元老，自 1997 年担任副总裁兼科技部门主管。他曾在 1994 年至 1997 年担任亚马逊的研究发展部副总裁，负责亚马逊网站的软件开发与维修。在加入亚马逊之前，他是弗洛克斯路西德公司(Frox and Lucid)里克莱达实验室的资深工程师。

· 约翰·大卫·瑞雪：瑞雪于 1997 年 2 月进入亚马逊担任产品开发部门副总裁，负责开发新产品及服务。一年后，被提升为产品开发资深副总裁，负责产品开发、营销、编辑方式及网站内容执照取得。他来自微软投资，那是微软公司所属的个人投资网站，而他是创立者兼产品部经理。再之前他也是微软存取系统产品小组的成员，担任过行销及计划执行主管等许多职位。瑞雪担任微软存取小组经理时，负责产品管理的各层面，包括设计、发展、宣传商标、广告，以及测试微软数据库 Access 95 的消费者测试研究。在进入微软之前，他是 LEK 合伙管理顾问公司的员工。

· 乔尔·史比格：史比格于 1997 年进入亚马逊，担任工程部副总裁，负责所有的网站软件。就像亚马逊许

多高级主管一样，史比格也是来自微软，他在微软担任过视窗95多媒体发展经理、视窗多媒体小组经理、及资料回复系统产品部经理。在进入微软之前，他任职于苹果公司，负责苹果商业系统的新产品开发等多项任务。再之前他在多家公司负责软件开发工作，其中包括惠普公司(HP)及VisiCorp。

· 吉米·莱特：莱特是亚马逊最新加入的高层主管，他于1998年进入该公司担任副总裁及发货部门主管，负责全球商品供应。他有超过26年的发货管理经验，包括在沃尔玛百货的12年。他于1985年进入沃尔玛，到了1990年已经是发货部副总裁，1998年自该公司退休。他毕业于得州大学人力资源管理系，随后在菲纳石化公司(Fina)工作，担任发货部总经理等多项职务。

媒体曾看到贝佐斯和员工一起玩扫球游戏，那是由亚马逊员工自己所发明、以扫帚打球的益智游戏，据说贝佐斯也常和员工开玩笑，四层楼高的建筑中，常传出爆笑声。这对公司而言，与决策、指导、评估和反馈方式一样重要。

企业资源发展(Corporate Resource Development)是位于亚特兰大的营销服务公司，在早期几年，创办者兼执行官马克斯·卡瑞 (Max Carey) 想找个方法鼓舞员工，它采用的方式与贝佐斯的很相像。卡瑞买了个汽笛，再加上扩音器与救护车警铃合成特别音效。做电话营销时，如果能成功通过总机挡驾而与老板通电话，就吹响号角；如果客户送来支票，就按响汽笛。每回警铃大响，员工们就会步出办公室，听同事宣布好消息，团队因此形成。而贝佐斯已成功地建立了工作团队。

BUSINESS THE
Chapter 3
amazon
.com

第3章
专注于目标

一个人没有目标，就像一艘船没有舵。

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

新闻稿内容是有关一宗亚马逊非法经营权案。

身为一名记者，我也收到这份新闻稿。当时这本书正要完稿，我承认这消息让我震惊沮丧，而且得多写一章来描述这项合并案。后来虽然得知这份新闻稿是愚人节的恶作剧，但刚接获之际，看起来相当具有真实性，尤其它所述的内容也符合过去三年来贝佐斯的网络商店正处于“投资阶段”的策略。即使本章我坚称亚马逊业务专注、目标一致，但我仍在广播中听到广告而进入亚马逊网站，从拍卖会上买了一顶古董帽。

这只是亚马逊近来许多新业务发展中的一项。今春该公司在堪萨斯柯菲维尔建造了第四座物流中心，以降低运货至美国中西与西南部的时间。目前面积占46万平方尺(1平方尺=0.093平方米)的物流中心，预计在2000年扩建至75万平方尺，成为亚马逊最大物流中心。近日报并接纳网站(Accept.com)与亚力沙资产公司(Alexa Resources)后，亚马逊又在网络科技方向迈进一大步。而与交换(Exchange.com)的合并动作将使亚马逊网站能帮网友找到最冷门的书籍。最近的一项

购并动作——买下家庭用品网站(HomeGrocer.com)35%的股权，则让亚马逊又多了一个链接站。

亚马逊书店成立以来，从单纯出售书籍，扩增到音乐及录像带。并增加多样化的电子商务服务，又与多家网站进行策略联盟，包括Pets.com、Drugstore.com及HomeGrocer.com。的确，亚马逊已从“世界最大的店”成为“世界最大的精品店”，借由与多家网站的链接，消费者能够比价、找到能买到处方药剂的网站、购买开架式药品、杂货或是为狗买玩具，甚至还会在网站上看到一些从未想过要买的东西。

维持公司发展远景

表面上，亚马逊公司的远景似乎改变，但事实并非如此。如有变动，就是这份远景已从创立成功的书店，扩展延伸至创立全球最大的多样化网络商店。一如报纸商业版报道，亚马逊的成就，反映在一般商店与网络商店为市场而引发的激烈竞争之上。更重要的是，亚马逊建立的新经济模式，成就了公司主要目标

之一——改变业务执行的方式。亚马逊第四座物流中心执行主任曾描述建立该中心的决策过程，他特别强调亚马逊公司专注的策略，他说：“在亚马逊，我们所做的每一件事都是为了加强服务消费者的经验。”虽然贝佐斯及公司高层主管保证公司一定会获利，但亚马逊的业务计划仍需长期大量投资，也许超过 10 年。

专注于公司价值主流

周全的公司计划能突显“策略性价值主流”，这是公司能较对手成长更快、发展更好的特点。以沃尔玛百货为例，该公司的发货系统让公司在最短时间内、以最低成本将正确的货物运送至各分店。横向运输 (Cross-docking) 是该公司接收货物并运送至每家沃尔玛百货的方式，它让该公司能在采购后，运送至各分店以折扣价卖出。而亚马逊公司则是以快速安全的送货系统、及以客为尊的价值观吸引人们访问他们的网站。亚马逊管理阶层所做的每一项决策似乎都更强化

这两项优势。

此外，决策也反映了管理阶层对网络发展与日俱增的网络族兴趣和需要的敏感度，尤其是杰夫·贝佐斯。这种敏感度一直被对手仿效。不过，网络发展迅速，密切注意的对手总仿效不及。亚马逊的主管必须经过苦思才能决定要专注于哪些方向。

明白企业目标

当企业有许多发展方向可选择时，经营阶层必须要有清楚的方向。通常，企业家都把业绩当做公司目标，包括销售量或盈余等数字。这些数字固然重要，但在公司成长阶段，财物上的目标并不足以激励杰出的表现。公司策略不该只是比产品、服务或销售数字层次要更高的事，而应着眼于改变世界既有业务执行方式的远大抱负。例如季罗运动用品公司 (Giro Sport Design) 的全体员工以他们所出售的头盔为傲，许多自行车的顾客也去信感谢该公司卖的头盔救了他们一命。这些信件是季罗让顾客更安全满意目标的一部分。

而在集团出版公司(Group Publishing), 公司创始人桑姆·休斯(Thom Shulz), 洞察教会学校及查经班的需要, 提供更多样化的教学书籍, 让公司员工都以他为首。集团出版公司的目标是提供有趣的书籍给那些成天沉迷于音乐录像带(MTV)的年轻人。对亚马逊公司而言, 企业目标的背后似乎藏有宿命论, 该公司员工认为他们的网络商店将改变零售产业、为网络零售业勾勒蓝图。这正是激发亚马逊西雅图总公司员工长时间努力工作的原因。从企业的观点来看, 这远大的目标是公司成长的最大动力。员工不需质疑“我们为什么要这么做?” 也没有怠工的问题。亚马逊公司里的每个人似乎都沉醉在贝佐斯的梦想中。

为未来奠定基础

如果公司要达成长远目标, 就必须经历计划决策过程, 找出公司未来目标及发展方向。决策过程需要注意以下几点:

◆ 明白你的目的。无论是网络或一般公司, 领导者

首先要找出公司的黎波里业务特点，简言之，公司执行官及高层主管要能回答一个简单的问题：“我们为何在这里？”

◆ 了解你的方向。毕竟，你一定要先知道未来五年十年要达成什么目标，你才会知道现在要往哪个方向走。理论上，公司长期远景要从短期的业务目标做起。

◆ 自问发展到何程度。多数成熟的企业都会做这样的市场分析，以了解自身优劣。成立不久的公司一样需要了解自己的优势、弱点、机会与挑战。评估挑战时要记住，从另一个角度来看，挑战也是一个机会。

◆ 挑选出最重要的策略与计划。领导阶层要找出公司业务最重要的三项领域，以确保企业全面性的成功。

◆ 逐步检查核心结果。就如同找出业务方向和性质以及长期目标一样，你必须找出业务的短中期目标（通常为12个月左右），短中期目标必须与长期目标和领导者远景一致。

◆ 为每个目标开发新策略。策略是最后一招，与手段不同。手段是一步一步实现策略。策略则是实现决策的三项重要目标。以亚马逊而言，这三项目标可能是

“购物乐趣(shoptainment)”、“创意”与“运送”。

◆ 发展手段。这些是明确且可评估的行动计划，包括负责人的职称都要与策略密切结合。

创造自己的大好机会

杰夫·贝佐斯的梦想让全公司专注。有了这份梦想，加上对顾客了若指掌，亚马逊便能自己决定未来机遇何在，而不是受对手竞争所促使。虽然贝佐斯似乎不断转移业务领域，但他的目标从未改变，那就是尽力吸引最多的网络族进入，向他们推销产品及提供售后服务。为了达成目标，他必须：

◆ 研究其他网络商店，若出售的产品符合他顾客群的需要，则与他们链接。

◆ 找出网络族最常访问的网站，与他们结盟（经由合并、合资或签约）或是努力赶上这些网站。

看看目前亚马逊网站上出售的产品，再对照贝佐斯在成立亚马逊之前列出的20种产品种类，其中包括书籍、录像带、音像光盘、计算机软硬件等，此外还

有其他产品，像是药品、宠物用品、甚至杂货。如果 eBay 为亚马逊带来人潮，则拍卖也将成为亚马逊的新增业务之一，不同的是，这是网络上的拍卖。

新兴公司的管理阶层通常都会把握机会，以求短期增长，但长期增长则仰赖企业专注业务的能力。即使亚马逊不断引进新产品，但这些业务归结起来都属于网络零售业。其余则是为了吸引网络族进入的附属业务。如果你观察该网站，你可以清楚看到该公司一直专注于他们最拿手的业务，那就是网络销售。我们常听到各家企业的口号：沃特·迪斯尼表示，他们的业务就是“让人们快乐”；3M 则宣传“以创新方式解决问题”；沃尔玛百货则竭力“让平民也能拥有富人所有的物品”。如果要我来写亚马逊的企业口号，可能会是“让在线购物更有趣”之类的话。

汰选出最重要的策略

这个动作听起来简单，做起来却不容易。医师行医需要果断地排出救助顺序，而一位优秀的企业执行

官也需如此。杰夫·贝佐斯自己就常常使用“汰选”来形容他为了让公司成长获利所面临的许多棘手决定。在医学界，汰选法是根据病人存活率排定救助顺序。在公司里，则是根据成长动机及企业价值主流。促使企业发展的要素有以下四点：

◆ 以产品为重。企业目标中的产品重点是尽力拓展产品的受欢迎度。制造商通常将产品列为业务重点，即使他们成功的关键不全是他们制造的产品。以哈利·戴维森(Harley Davidson)为例，他们制造摩托车，但却出售其他商品，这些商品被称为是哈利的独门珍宝，包括服装、配件、举办道路竞赛、甚或连一个住在中西部小镇中的57岁男子想要来点叛逆的装束，他们都出售。

◆ 以顾客为重。我们所指的是尽量了解顾客，而不光是提供多样化产品与服务来满足他们的需要与期待。以耐克公司(Nike)为例，它以制造运动鞋为主，但同时也提供运动服、旅行袋、运动用具、及其他优秀运动员必备的产品。

◆ 以科技为重。也许说创新更为恰当，因为归类

于此的产品不是以科技为卖点，就是强调创新用法。我们很容易就会联想到戴尔计算机 (Dell)、IBM 计算机或索尼 (Sony) 公司，不过 3M 公司也属于这种类型，他们从表层涂料及打包手法来动脑筋，制造出无数的产品，从胶带、即时贴 (Post-It)、纺织品保护套、医用胶带、到暖炉滤网(你能相信吗)。

◆ 以流动性为重。玫琳凯 (Mary Kay) 是最佳例证。它有非常独特的推销方式。它的产品流通渠道是该公司成功的秘诀，许多家庭主妇及其他人因担任玫琳凯产品推销员而积累了可观的银行存款。该公司的产品不完全是自己制造，不过，它成功的主要原因在于在以亲切的小团体传播方式将产品打入市场。

若将以上四点套用在亚马逊公司上，可以很明显看出，亚马逊公司不但以顾客需要为企业发展目标，它同时也像耐克一样积极扩张产品领域。两家公司都有特定的顾客群，耐克的顾客群是男女运动员，亚马逊的顾客群则是中高级的网络族。但是，两家公司出售的产品都很广泛、也很多样化，耐克卖运动鞋又卖旅行袋，而亚马逊则卖书籍又卖宠物用品。然而，两

家公司都有相同的目标，就是尽心照顾他们的顾客。

策略汰选法需要你在众多选择中做出棘手决定。

杰夫·贝佐斯似乎是基于这个目的来为公司的发展工做决策。他的发展机会会有很多，但他只选择让顾客群满意的方向，而且不忘记时时参考网站上顾客的资料。无论是上网购物、或与网络商店互动，顾客都会在亚马逊网站上留下资料，在这一方面，网站可说是民意调查的工具。

专注于投资

杰夫·贝佐斯认为亚马逊仍处于投资阶段。他的目标在于使网站茁壮发展，增加产品与服务让网络族有造访他的网络商店的原因。他的焦点一直不变，他借由以下动作来保持专注：

◆ 坚持心中远景。从他与太太麦肯锡 (Mackenzie) 带着他们的狗开车往西走时，贝佐斯就清楚知道他要运用网络成就什么。他建立网站后所做的每一个决定都反映了这个远景。他小心不受垂手可得的成熟果实诱惑而扭曲了发展方向。在外在环境许可之下，他坚持公司原有计划，组织了可信任的决策团队，并仔细评估每一个决策是否符合公司长期发展。

◆ 专注于价值主流。每家公司都有自己的优势，那就是增加公司竞争力的价值主流或价值链。贝佐斯的公司有自己的运输系统，不用维持库存就能销售且安全运送产品，他们以客为尊的计划是根据五项传统价值、再加上购物乐趣这一项拟定而成。

◆ 清楚目标何在。你可以有远景，但随着公司每天营运，许多琐事会让远景变得复杂。最好随时谨记目标，让员工有努力的方向。贝佐斯的目标就是用网络改变人们的购物方式，他公司里的主管与职员都全力为这个目标努力。

◆ 了解自己的机会。亚马逊网站上云集的顾客资料能让他们了解要增售哪些产品、或要提供哪些服务才能

吸引更多网络族访问。贝佐斯的团队正代表了各种消费者，个个了解他们的需要。贝佐斯努力不懈，不因短期为了同对手竞争而妨碍达成长期目标。

◆ 有舍才有得。一家企业的契机是多方面的。不过，一家获利不大的网络公司只能选一个方向走。至于如何取舍则需要指标。在医学界，取舍的条件是根据存活率。在商界，取舍的条件则根据企业以何为重——是产品、消费者、科技、或是推销渠道。对贝佐斯而言，最重要的是顾客满意度，而这就是公司制定策略及销售手段的指标。

◆ 专注于公司的价值观。企业根据顾客群的特性定出企业价值观作为营运标准。对亚马逊公司而言，传统的企业价值观很重要，包括价值、品质、送货速度、服务有创新等。不过，电子商务并非传统产业。亚马逊公司价值观中的购物乐趣与所提供的产品及服务促使更多网友拜访他们的网站。以前巴南 (P. T. Barnum, 美国马戏团老板兼演出者) 的杂耍表演能吸引观众前来买票观看马戏团表演，巴南知道如何吸引那时人们的注意，而贝佐斯则知道如何吸引千禧年时代人们的注意。

专注于价值观

整本书我们都会谈到以客为尊的价值观。为符合本章章名——专注于目标，我们现在要更深入讨论，以了解贝佐斯所做的决策。以客为尊的价值观包含许多要素，包括价格、品质、运送速度、服务态度、以及技术革新。我们之前经由促使企业成长的动力来了解亚马逊所做的决策，现在，则让我们来看看这些传统的价值观：

◆ 价格。对于一些产品或服务，消费者想付最少的钱来得到相同的品质。如果产品定价较便宜，人们不会期望它的品质高过一般标准，这是人类的天性。再怎么保证都没有用。

◆ 品质。如果消费者非常重视品质，价格高低就相对不重要了。人们认为付了钱就要得到“最好的”。事实上，如果产品的品质最重要，价格高低又不足以反映品质好坏，人们会检查它的品质是否真如公司所承诺的。

◆ 速度。提供快速送货服务的公司就是将速度列

为企业价值观。消费者不喜欢在订购商品后无法很快拥有。如果邮购要等上一个月，消费者宁愿去一般商店买、或向保证快速送货的邮购公司购买。这也促使许多邮购公司以联邦快递来送货，而不向顾客收取快递费用。

◆ 维修更换服务。消费者希望他们随时、甚至 24 小时都能打电话到公司，向语气和善的服务人员询问产品相关问题。

◆ 技术创新。在计算机领域，人们要求最新、最迅速、最先进的科技技术。正因如此，戴尔计算机一直创新产品、发展新功能来吸引并留住消费者。不过，以技术创新为重的公司并非只有高科技公司。之前我提过 3M，另外像橡胶仆人(Rubbermaid)及亚马逊等都是这类公司。

事实上，这五种传统企业价值观，亚马逊全都采用。它以折扣价出售书籍，因而被认为是引起实体书店价格大战的罪魁祸首。亚马逊的 1-Click 专利软件提高了他们的服务品质，同样的，只要有人访问亚马逊网站，它就提供个人化的服务。亚马逊的配货中心涵

盖范围横跨全美、遍及全球，能提供最迅速安全的送货服务。亚马逊网站一天 24 小时皆可进入，虽然访问者很多，下载速度却很快，能提供访客最便捷的服务。亚马逊经由自创或购并不断技术革新，不但让该公司保持科技领先的地位，还会有更多计算机族因为对新兴科技有兴趣而造访亚马逊网站。

不过，为了造福网友，亚马逊另外增加一项企业价值观，那就是贝佐斯所谓的“购物乐趣”。简言之，这项价值观承诺消费者在上网选购时乐趣无穷。因此，进入亚马逊网站后，不管你有没有购买该公司的产品，你都可以看到丰富的资讯、参加像 eBay 那样的拍卖会、或寄张电子问候卡给朋友。

早期的零售商了解到橱窗设计吸引顾客进入商店的重要性。贝佐斯也有多项决策让他的网页像商店橱窗一样放满商品吸引顾客。与其他拍卖品网页的链接更增加选购的便利性。这就像是在网上逛购物中心一样，你可以从这家最爱逛的商店中（你可以买到书籍、录像带及音像光盘）进入其他各式各样的商店。这也是亚马逊网站的目的。

贝佐斯表示，他的业务计划需要在未来大量投资，大约需要“十多年”的时间。

我们一再听说亚马逊的购并动作，很容易误以为该公司的发展方向不一致。其实，这正是亚马逊的目的。它最后似乎将成为多样化业务的终点网站，包括它自己本身的业务。这很可能就是贝佐斯苦心计划的结果。

BUSINESS THE
Chapter 4
amazon
.com

第4章
打响网站知名度

营销与技术革新才是决胜关键，其他都是
“成本”。

——取自彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)《人与表现》(People and Performance)一书

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

取个好名字是相当重要的事，无论是一碗汤、沙拉酱等杂货店里的东西，或洗衣机、洗碗机等电器商店里的商品，甚至是汽车销售中心里的二手车、旅行车及货车都需要个好名字。它让消费者认为商品具有独特性。品牌是极有效率的销售手法。为商品取个响亮的名字虽不至于完全取代营销，但至少会让营销容易一点。与之相反，一个糟糕的名字会使所有广告、促销活动及公关全都徒劳无功。

我们都知道品牌对于传统零售业的重要性，却很少有人知道它对电子商务也一样重要。杰夫·贝佐斯深知此点，因此他运用响亮的品牌将亚马逊打入竞争火热的网络零售市场。在网上购物，品牌更为重要，如果有人在网络上买了一辆从未见过的车子，他去试车时，很有可能气得猛踢轮胎。在网络上，商品都要有品牌，或像亚马逊一样，连网站都有品牌。

善用网络传闻

贝佐斯认为品牌对网络零售业而言比对传统零售

业更为重要。原因之一可能是网络传闻带来的冲击。网络传闻指的是新闻组或在线会议中的网络族不断传达的上网经验。口耳相传的力量在网络上更甚于一般。一家传统零售店的消费者可能会将他的购物经验告诉五个人，但经由网络新闻组，某人不好的购物经验可能会传给 5 000 个人或者更多。网络传闻可以让亚马逊打破障碍，弥补缺乏发货经验的缺点，去除消费者对于在线购物的不安心理。网站上丰富的书籍目录、搜索的便利性、以及折价书在三天内保证送到的服务，让网络族相互告知。凡进入浏览的网友，就会将网址存在书签中。雅虎将亚马逊网站列为“最酷的网站”已近一年，该网站还是很受欢迎。

贝佐斯打响品牌的秘诀

贝佐斯对于在网上打响品牌有什么独到之处？以下有几点建议：

◆ 先打响品牌以后再引进更多商品。这似乎是贝佐斯的思考模式。虽然他销售的书籍越来越多，书店规模

也因此越来越大，但他并未将书籍商品与其他音像商品分开，他也不是故意不这么做。看看雪佛莱汽车(Chevrolet)、美国运通(American Express)、李维牛仔裤(Levi Strauss)或宝洁公司(Procter & Gamble)，他们的产品或服务种类迅速增加，每一项产品都有名称，雪佛莱有十款车型，美国运通为不同族群提供专有信用卡及服务，李维牛仔裤有不同的设计剪裁，宝洁公司有各种不同的牙膏。每一种产品或款式都日渐危害公司品牌。以李维牛仔裤为例，它目前的产品已包含所有尺寸，但它的市场占有率也因此减少了一半。

◆ 了解品牌形象背后的涵义。有些市场人士认为贝佐斯扩增产品范围是个错误，这将降低该公司在书籍市场的地位。这种说法在亚马逊书店成立之初可能是对的，但随着公司日益发展，借由丰富的商品、折扣价格、及安全的送货服务，反而增加了该公司书籍商品在市场的重量。在这一方面，亚马逊公司与星巴克咖啡很像，后者出售的咖啡增加至30种时，品牌却未受损，因为它的名称就是它的品牌，而这个品牌是根据周围环境来制定的。

◆ 公关与广告一样重要。如果广告无法增进市场占有率，它至少能帮助维持现状。而公关手段能打响新品牌，让消费者耳熟能详，进而促进公司发展。以亚马逊为例，该公司从建立之初就一直那么成功，公关（像是网络传闻）功不可没，现在访问者仍能持续在网上读到贝佐斯介绍亚马逊新伙伴的资料。

让你的名字有意义。像是Q-Tips、可丽舒(Kleenex)、施乐(Xerox)及思高(Scotch)等，品牌名称就涵盖了公司的所有商品，更重要的是，因为他们是市场先驱者。此外，这些名字加上营销手段，很容易让人们将品牌和商品联想在一起。这也是亚马逊书店成功的秘诀之一。可丽舒面巾纸刚上市时，广告是这么说的：“别把感冒装进口袋。”而亚马逊则承诺将成为“全球最大的书店”。现在这项承诺已扩展成“全球最大的精品店”。

◆ 分享利益。网络上的热门链接就像是购物中心里各式各样的商店一样。亚马逊可以自己销售成药，但它却不这么做，而与DrugStore.com链接。因为他知道一般网络零售业代销药品的说服力不强，而借由与DrugStore.com链接，人们造访亚马逊网站的理由又多

了一项。情况与之相似的例子就是星巴克咖啡成功进驻邦诺书店，在这个出版连锁店中扮演独特地位。

◆ 服务品质只是感觉问题，不一定要有具体动作。虽然亚马逊提供多样化商品、安全的付款方式、及快速的运送服务，但是品质的好坏，访问者心中自有评断。为了要维持好印象，亚马逊不断更新网站，不只增加网络商店销售的产品，还不断更换产品介绍内容以吸引更多网友访问。

◆ 执行品牌承诺。企业大幅扩张时很容易忘本。你要从事电子商务，就不要忘了网络传闻的力量。网络上口耳相传的力量及速度比离线时大上好几倍。别因差劲的服务而丢了一个好品牌的名声。

别忘了传统营销手法

借由营销手法及网络传闻的帮助，亚马逊在 1997 年补库存的次数达 42 次，远高于邦诺书店的 2.1 次。到了 1998 年春天，亚马逊的顾客人数多达 150 万人。不到两年内，亚马逊这家网络零售商所销售的商品从

书籍扩增至音像光盘，然后是录像带，再来是计算机软硬件。1999年初，药品也加入亚马逊商品行列，在此之前还有宠物用品。现在，你只要进入亚马逊网站就可以买到各式杂货。

保有瓜分到的大饼

从亚马逊创立之初，人们就不断心存质疑。一开始人们以为亚马逊会涉足网络出版业，或是成立网络连锁商店。现在人们可不这么想了，市场观察家眼看亚马逊将成为在线的沃尔玛百货，销售多样化的折扣商品。也有人预测亚马逊的目标是要成为一家入门网站，而不再认为亚马逊志在成为惟一最大的书店或唱片店，也不再有人认为他要走国际化。贝佐斯将音像光盘列为销售商品后指出，电子商务是一个庞大的领域。这不是强者独占的市场。它的市场广大，有足够空间营造多赢的局面。在没有店面成本之下（这正是亚马逊商店创立的前提），卖的商品越多，最终获利就越多。外界也许会不断以企业获利问题来困扰亚马

逊公司，但贝佐斯告诉媒体，他更关心的是打响公司品牌，即使该公司已成立四年，这仍将是公司的目标。

让打响品牌成为企业主要服务之一

亚马逊警告投资人该公司 1999 年的营销费用将大幅增加。基金经纪人认为会增加 50%，为 2 亿美元。在成本极低的情况下，贝佐斯一心想增加市场占有率。也许因此要节约成本、付较低的薪水给员工，再以股票认购权补偿，但贝佐斯将眼光放在长期的获利。他不像比尔·盖茨必须竭力宣传市场整合的好处。

贝佐斯告诉《品牌周报》(Brandweek): “品牌有时候就像水泥，刚和好时可塑性极佳，时间久了，它就成型、难以塑造。”

故事是这样的。比尔·盖茨在成为亿万富翁之前，有一天问起广告的价值，当时庞贝公司 (Doyle Dane Bernbach) 总裁杰瑞·吉布森 (Jerry Gibbons) 便在纸上划了个饼型图，并从中分割一片代表微软当时的市场占有率。吉布森划了个更大的圆圈以区分 15 亿和 50 亿的不同，然后他告诉盖茨，计算机产业在未来一年将大幅成长，现在应该尽力占有最多的市场。随着市场的发展，合并的成本与日俱增。如果盖茨现在积极增加占有率，他的公司就能一直保持竞争力。未来他所要做的只是“好好保持既有的占有率”。盖茨因此将广告预算加倍。

基于打响品牌的目的，亚马逊进行整合营销宣传，效果和传统广告一样好，同时达到长短期业务需求。贝佐斯的宣传营销手法有四项要素：(1) 取个能表达公司长短期策略目标的名字；(2) 提供令人满意又便捷的购物体验以激发消费者忠诚度；(3) 在有效媒体刊登自我宣传效果极佳的广告；(4) 和大大小小能吸引网友的网站链接。

让公司符合心中形象

业界传闻贝佐斯原本有意将公司取名为“Cadabra”，这个字是取自“魔法”(Abracadabra)一字的后半部，但贝佐斯是个精于为网站命名的人，他当时较偏好“魔法”这个英文字的前半部 (Abra……)，如此一来，网友在网上搜索时，他的公司名才会依字母排列在前端。据报道，在公司成立前，他花了三个月的时间找寻各种适合的名字，他所找的字都以字母 A 为首，这样他的网站才会排列在搜索引擎名单前端。他想要找个以 A 为首、简短又好记的名字，能抓住网站精髓，最重要的是要能显示网站规模前景无限。因此，他就想到了亚马逊这个名字。苹果公司创办人史蒂夫·杰伯斯(Steve Jobs)在造访俄勒冈“合而为一”农场后，就将公司取名为苹果，因为他认为苹果是完美的水果，他希望苹果计算机是最完美的公司。而贝佐斯则希望他的公司成为“地球上最大的书店”，销售的书籍要比任何实体书店都要多。随着亚马逊公司商品种类与日俱增，这个名字更为贴切。今天，亚马逊不仅是

“世界最大的书店”，同时也是“世界上最大的精品店”。

品牌不只是个名字而已

在《科特勒谈营销：如何创造、赢得并主导市场》(Kotler on Marketing:How to Create,Win and Dominate Markets)一书中，作者菲利普·科特勒 (Philip Kotler)指出，为产品、服务或公司取名称时，除了一切必须考虑的因素之外，品牌本身的涵义一定要符合公司形象，如此才能打响品牌。他写道：“名字太过夸张也不对。”科特勒以某厂牌的罐装浓汤为例，它有个好名字，还出现在流行杂志的全彩广告页上，但这产品却被放在杂货店布满灰尘的角落里。同样的，旅馆里板着脸的员工也会毁了它在古典杂志广告中让人觉得优雅的好印象。科特勒说，如果你买回来的产品有瑕疵，店员费尽唇舌的品质保证全都白费工夫。即使这瑕疵是因为粗鲁的包装服务，而不是因为送货工人的疏忽也一样。

科特勒的结论是：“取个贴切的名字比建立品牌形

象更要费心，需要考虑到消费者对于这个名字的所有联想。”这正也解释了贝佐斯在亚马逊所注重的两件事：打响品牌及让顾客满意。

为产品、商店或网站命名的规则很简单，选个能够抓住产品精髓、能激发想象的独特名字。有些店名寓意清楚，像是发现者看守人 (Finders Keepers) 是佛罗里达一家珍玩收藏店；家具医生 (Furniture Medic) 是罗得岛上一家家具修理店；艾比球场棉绒 (Ebbets Field Flannels) 是华盛顿州一家历史悠久的棒球服批发商。宝丽来 (Polaroid) 的 Captiva 相机显现了拍立得相机“捕获” (hold captive) 生活经验、留下“令人神魂颠倒的影像” (captivating images) 的独特性能。像是水星汽车 (Mercury) 的登山车 (Mercury Mountaineer)，它的名字清楚传达越野车的性能，但是却不够独特，无法与本田 (Honda) 通行号 (Passport) 或速霸陆 (Subaru) 林中人 (Forester) 区分。Ocuhist 是能缓解眼睛过敏的产品，但这个由“眼科医生” (oculist) 与“组胺” (histamine) 合成的名字念起来太过

绕口。Visine(取自 vision 一字)同样也是辉瑞药厂(pfizer)的产品,而它不但让人觉得能帮助舒缓眼睛不适,而且念起来有简洁有力。

了解品牌的涵义

那么网站名字呢?也是同样的道理。即使网络上已有类似的网站存在,也要取个新鲜的名字。网站名字要激发想像或吸引网友的注意力。此外,网站名字要尽量简洁、具可信度、好念、好听、好拼,这样才容易在搜索引擎中找到。举例来说,你可以把异常动物(critters)这个字中的c拼成k,能让你的网络宠物店KritterKare(critter care 珍爱动物)名字具有创意。但这样可能会流失或激怒部分消费者,因为他们无法从搜索引擎上找到你的网站。

是否可以用缩写呢?如果名字无法缩写,你可以取公司名中每个字的第一个字母作为网站名。以www.igogolf为例,大卫·修夫曼(David Schofman)的最初构想,是用公司名称——国际高尔夫商行

(International Golf Outlet)中每个字的第一个字母合为网站名,他并未考虑网友是否容易搜寻到他的网站名,所以,当一位日本网友寄电子邮件给他,恭贺他的网站名颇具创意之际,他感到相当意外。另一方面,当他的业务越做越大,他却开始后悔没有使用 golf.com 这个比较容易在 URL 找到的名字。Reel.com 的创始者史都华·史考曼(Stuart Skorman)想出了这个能代表公司商品的网站(该公司为录像带出租店,而 reel 表示电影胶片盘),不过,这个名字却无法显示该公司多达 32 个种类、85 000 盘录像带的庞大库存,其中将近一半都可以邮寄方式租借,如此庞大的库存使该公司成为网络上最大的录像带出租店。另外有一家出售辣椒酱的网站——hothothot.com,他就會收到网友的抱怨电子邮件,这名网友以为该网站提供的是全然不同的经验。同样, www.gamesville.com 这个网站名听起来像是射击与梯子 (Shoots and Ladders)、糖果乐园 (Candyland) 或麻烦 (Trouble) 等出售打折棋盘游戏的商店,但事实上它却是由广告商赞助的网络游戏,访问者可进入参加“危机”或“大轮盘”等游戏,并有机

会赢得现金。

让品牌具可信度

网站名字很重要，但站名代表的意义更为重要，要有比商品性质本身更为深远的意义。贝佐斯曾将宣传品牌一事比喻为快干水泥，刚和好时可塑性极佳，时间久了，“它就成型、难以塑造”。他表示，他的网站以产品多样化及高水准的服务著名，这让他能不断增加商品种类。亚马逊以客为尊的文化将在下一章详述，但服务品质特别从品牌中看出来。星巴克咖啡创始者霍华·舒兹(Howard Shultz)曾指出服务对品牌造成的冲击，“星巴克成功地证明，几百万元的广告费用或拥有雄厚资金的大企业，都不是打响全国知名度的保证。你可以一次只向一位顾客宣传，一次只宣传一家店，一次只针对一个市场。”亚马逊网站本身就已与顾客紧密结合，远超过它厚度达七本电话簿的图书目录、大量的音像光盘、录像带或其他产品带来的影响。美国在线将它的计算机布告栏称为社区，造访亚马逊的访问者也有同样的感觉。

亚马逊吸引其他网站加入伙伴计划，它向会员表示：“我们创建网络商店的经验将帮助你建立一流的网络商店。欢迎加入伙伴计划，你能像亚马逊一样快速发展。

贝佐斯曾表示消费者要好商品、好服务、低价格。如果要与世界知名品牌竞争，就要在这三方面下工夫。但亚马逊所重视的不止如此。是的，该公司提供高品质的服务，但顾客的满意度并不会长存。反而是愉悦的上网经验带来的这种大家庭的感觉才会持久，让顾客一再上门，并将此经验与别人分享。查克·派蒂斯 (Chuck Pettis) 是强生广告公关公司老板，他建议客户模拟消费者购物时的身心体验，这个过程分为四个阶段，分别称为“情绪价值”、“劳力价值”、“好处”与“特色与属性”。以亚马逊为例，它的特性可能是“众多的选择”；好处是“值得信赖”（该网站有史以来只当机过两次）；它的劳力价值则可能是“快速送货”、“能找到难找的书”或是“容易辨识出不全的书

名”；但它的情绪价值可能就是阅读书评及作者访问或自己发表意见时得到的“乐趣”。

别忘了传统的广告

多数消费者是经由别人亲口介绍才上网。但这不代表传统的电视及报章杂志广告就不重要。邦诺书店决定在网络上及大卖场卖书后，便大肆在广播及电视做广告，广告中以自由女神及西雅图太空馆沉陷在书中的暗喻来攻击对手。亚马逊书店则在《人物》及《娱乐周报》上刊登广告，表示亚马逊的顾客较爱阅读这类杂志，而不是周日报纸的读书人专刊。这也显示亚马逊的顾客经济状况较佳，较常接触科技产品。

你当然也要在网络上登广告

除了平面广告之外，在上网流量大的网站上都有标题广告。亚马逊也在雅虎及美国在线刊登标题广告，并已为对方宣传互惠。还有几千封“来自贝佐斯的信”，

强调亚马逊提供的高服务品质，信中也会提及近日有哪些新的网站加入亚马逊的“伙伴计划”，其中你可从超过60 000家的网站订购亚马逊的书籍，还可从超过100 000家网站订购亚马逊的音像光盘。

网络合作

如何加入伙伴计划的资讯刊登在亚马逊网站上。与其签约的商业网站能分配到超过400 000本书销售额的15%，还有其他110万本已出版的书籍及CD、录像带和其他产品销售额的5%。加入这项计划不仅能分红，会员网站本身仍能保有原来的顾客群，且不需付任何费用。

贝佐斯告诉《福布斯》(Forbes)杂志：“我们的网站从成立开始就具世界级水准，但那时的水准只有现在的十分之一。我们之前靠网友口耳相传打响知名度，因此不用做广告，现在则不可同日而语了。”

伙伴计划的会员包括大大小小的网站，而不只是小型商业网站。其中不乏一些大型音乐网站，如Spin、

Vibes及Spinner.com，雷霸·麦克安泰尔 (Reba McEntire)的网站、门合唱团网站 (The Doors.com)及Mojo唱片也包含在内。另外，音乐类型的网站中还有乐迷的网站、演唱会主办单位、音乐厅、活动中心、广播电台，及广播脱口秀等。在出版类型网站中甚至包括搜索引擎，像是雅虎、美国在线、网景、兴奋、艾塔维斯塔等。第一家加入的大型入门网站是于1997年7月签约的雅虎。之后，雅虎成为全球惟一最大的因特网导航指引网站，能以最便捷的方式取得最广泛、最完整的网络资讯。两家公司签约后，亚马逊网站能直接链接雅虎的每一项搜索结果以及书籍目录页。除了与雅虎网页的热门链接之外，签下了这家搜索引擎，当然也让亚马逊能经由雅虎得到更高的曝光率。

书店的战国时代

虽然亚马逊很明显的已不只是一家书店，但最常被相提并论的对手还是邦诺与疆界书店网站，它们是如何与亚马逊对抗？

邦诺书店网站 (BarnesandNoble.com) 与疆界书店网站 (Bol.com) 提供的设备与亚马逊相同, 都能让访客以书名、作者或 ISBN 号码搜索到要购买的书籍, 像亚马逊一样, 它们也打折扣, 并声称能在网站上看到新书摘要及作者专访, 浏览网站时也能享受到购物乐趣 (引用亚马逊的术语 shopertainment)。它们甚至也能在你首次订购后提供个人化的服务。亚马逊已将商品范围扩展至 CD、录像带及其他产品, 疆界书店网站也卖起 CD 和录像带。而邦诺书店里虽然买得到 CD, 但它的网站却不供应 CD 和录像带, 不过网站上提供销售杂志的热门链接而且还卖计算机软件。透过亚马逊的链接也可买到计算机软件, 不过该网站并未销售杂志, 至少目前为止还没有。

我喜欢亚马逊网站的速度, 但讨厌邦诺书店网站上的模仿内容。有位记者曾说: “特色跟别人一样, 服务跟别人一样, 折扣跟别人一样, 甚至连烦人的地方都跟别人一样, 邦诺书店网站简直完全抄袭因特网的前驱者——亚马逊书店网站。疆界书店网站看起来则与前两者不同, 不过它也一直学习它们。它提供的许多计划都与

它们相同(像是伙伴计划及链接共享),这些计划由亚马逊发明,但现在邦诺书店也起而效仿。我最常在哪个网站上买书呢?一个也没有。我住的地方只离邦诺书店大卖场两条街,附近也有多家书店。我住在大城市中,有许多替代网络的方式,因此,除了部分难找的书以外,我不大需要从网络上买书。另一方面,我也要嘉奖邦诺书店赶上亚马逊书店的速度,这也显示科技带来的竞争优势消失得很快。

由于我的住所离邦诺书店很近,当我必须从网络上订书时,我承认我较常使用邦诺书店网站,因为比起亚马逊书店,邦诺送书到我手上的速度较快。另一方面,我却喜爱看亚马逊网站的内容,我会利用该网站搜寻书名,并订购较冷门的书。

三家网站中,我较喜欢疆界网站的图像设计。也许是因为疆界书店比其他两家年轻,它必须在外观上下工夫。我发现要找到邦诺网站的首页不容易,而疆界及亚马逊网站的首页都很容易就能找到。在疆界网站的首页中,它将自己比喻为一个“大家庭”,这虽然是许多网站使用的名词,包括邦诺网站与亚马逊网站在内,不过,

如果你记不起来一本书的书名或作者，但记得书中有个男子和一条牧羊犬，且隐约记起故事背景好像是苏格兰(可能是灵犬莱西吧)，疆界网站就会提供一位咨询人员(它是指真的人吗?)来帮助你。

不过，只有邦诺网站与亚马逊网站实力相当。邦诺打算买下美国最大的书籍批发商英格姆出版集团，而该公司目前提供亚马逊50%的订单。虽然邦诺书店表示购并动作不会影响亚马逊的书籍来源，但贝佐斯立即表示要另寻流通来源，因为，很显然的，邦诺书店购并亚马逊的主要书籍供应商之后，将改写亚马逊造就的市场经济模式。1999年6月，传闻规范商业竞争的政府单位——联邦信托委员会打算反对这项计划，于是邦诺书店撤回了这项高达6亿美元的合并案。不过，撇开这件事不谈，另外还有四项因素决定谁是书店战国时代中的大赢家。

第一项因素是邦诺书店是否真认为电子商务比传统零售业有前景。如果他们认为除了便利商店外，所有的零售业都将被电子商务取代，他们就得重新评估邦诺书店网站的角色。在一次专访中，邦诺书店总裁兼执行官

杰夫·奇伦(Jeff Killen)表示网站只是大型书店的延伸,是“另一个销售渠道”。

第二项因素是邦诺书店网站了解电子商务与传统零售业大不相同。有人询问奇伦网络发展最大的阻碍是什么,他说:“是在线书籍爱好者总以为他们能随时在邦诺网站上受到较好的待遇,能优先买到好书,价格便宜又物超所值。”他指的邦诺是一家实体书店,而贝佐斯却提醒大家邦诺书店已经上网多年,他说:“我们将继续提供最新科技与最佳服务,让消费者享受最好的在线购物体验,我们很幸运能连续两年保持领先,但我们的目标是要拉开与对手的差距。”

第三项因素是邦诺网站实际上是一家超大连锁书店的一家分店。亚马逊书店不仅只有一个清楚的发展目标——电子商务,只要专心打响品牌知名度,而且公司发展方针需要改变时,也不需经过企业集团的同意。而邦诺网站的业务性质即使与母公司大小相同,还是需要受到管制。贝佐斯表示:“我们只要专心在网络上卖书,而疆界和邦诺还需担心另外两件事:他们得担心实体书店的销售状况,而光是这件事就够伤脑筋了,他们还得

苦心思考如何在网络上大卖书籍。”

第四项因素是贝佐斯未来的计划。我们现在较清楚贝佐斯对于亚马逊未来的计划以后，就能发现贝佐斯的对手并非邦诺网站或疆界网站。而是新兴的在线沃尔玛百货，或是雅虎、美国在线及其他入门网站。

雅虎为何同意签约呢？其原因和其他网站与亚马逊结盟是一样的。贝佐斯的网站被公认为因特网上的龙头。无论你自己的定位原因是什么，能与一家拥有品质及创新声誉的“龙头老大”结盟，一定值得，不，应该是无价的。

BUSINESS THE
Chapter 5
amazon
.com

第5章
**提供超值服务，吸引
并留住顾客**

将顾客视为珍宝。

——选自汤姆·彼得斯(Tom Peters)的

《在混乱中成功》

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

计算机新科技吸引许多买家进入亚马逊网站，但顾客的忠诚度才是让亚马逊成为最热门网络商店的原因。亚马逊来自160个国家800万的顾客中，有超过半数不只一次向该网站购物。这当然是有原因的，贝佐斯将亚马逊建立成以客为尊的企业，公司每位员工的目标就是确保顾客满意。

以客为尊

对于一家斤斤计较以打响知名度并开拓市场的零售企业而言，再加上对手虎视眈眈且后浪推前浪的形势，以客为尊更为重要。单就订购过程而言，并不是要提供特别的服务，只要企业提供的服务符合或超越顾客的预期，顾客就会感到满意。特别的服务能帮助企业留住顾客，并与之发展出良好关系，这样顾客就不会因为对手提供低价而被吸引走。在金钱考虑上，弥补一位流失到对手店里的顾客所花的成本，是留住原有顾客的五到六倍、甚至更多。虽然亚马逊公司目前还在投资阶段，并非收获阶段，而且正努力增加商

品种类以吸引更多网友，但是让既有顾客满意理论上是双向策略中的第二部分。留住顾客能够增加公司获利。某家企管顾问公司企划留住 5% 的既有顾客，公司获利因此增加了 125%。

本田汽车是维持既有顾客策略的受惠者之一。虽然该公司在广告上的花费远低于美国市场其他日本汽车，但它仍是在美国销售最佳的外国车，主要是因为该公司将追求顾客忠诚度视为第一要点，既有顾客中，有 68% 再度向该公司购车。若比较本田、丰田 (Toyota) 及日产 (Nissan) 的广告费用，可看出注重维持既有客户的策略可省下多少广告费用：本田平均每辆车的广告费用只有 150 美元，而丰田及日产则分别为 300 及 400 美元。

了解顾客

亚马逊处理订购、运送书籍、光盘与录像带事宜上表现不错。不过，要让顾客满意，就要了解顾客的期望，进而符合甚或超越这些期望，贝佐斯希望员工

能做到这样的程度，因为这对它的网络商店很重要。借由高度的顾客满意度，这家网络零售店能留住首次进店购买的顾客，让他们成为忠实的产品爱用者与伙伴，进而为其大肆宣传。一如贝佐斯所说：“一群忠实的顾客会利用因特网传话，口耳相传吸引更多新顾客。”

贝佐斯告诉《福布斯》杂志：“顾客要的有三：选择性多、容易选购和价钱便宜。”

大力宣扬顾客的赞美

亚马逊大力宣传顾客对公司的赞美，将顾客正面的回应登在网站上。顾客的赞美包括快速的送货服务，帮顾客取得别处找不到的书籍，甚至直接帮顾客向出版商购买，持续寄发电子邮件给顾客告知订购进度，以限时挂号寄出订购商品，及便捷的订购方法。每一

项服务都可视为一系列企业价值主流的重要项目，其惟一目的就是取悦顾客。创造这样的企业价值系列比改造现有的程序来得简单，网络上新兴竞争对手必须重新考虑传统服务顾客的方式，来和亚马逊的作法匹敌，不过，亚马逊的企业价值一直是该公司的竞争优势。即使如此，目标定出以后，就必须持续达成，有些时候这是很难做到的。

费尽心力做到对顾客的承诺

1998年圣诞时节，亚马逊各部门、各阶层的员工，包括资深管理阶层，全都动员到该公司位于西雅图的物流中心帮忙，以确保顾客订购的礼品能及时送到。基于公司“顾客至上”的原则，正职员工放下手边工作，前往仓库帮忙。而兼职员工也超时工作。贝佐斯和其他高级主管以身作则，也到物流中心装货、或帮忙接听顾客来电，这对于公司以客为尊的形象大为助益。西雅图物流中心一位午班经理观察到：“无论什么时候、或是工作有多困难，总有来自其他部门的人

来帮忙，我们依赖他们的协助，他们对顾客贡献极大。”

那是个忙碌的季节，有超过 100 万的新顾客上亚马逊网站购物。该公司一天要寄出超过 600 万美元的商品，整个季节下来，销售额是去年同期的四倍。

这一年销售额大幅增加，刚好该公司才在内华达设立了第三座物流中心，已增加货物送抵西岸的速度。亚马逊已分别在华盛顿州及特拉华州设立拥有最新科技设备的物流中心（关于对顾客满意度贡献颇大的各处物流中心，请详见第 8 章）。

专心服务顾客，别因对手分心

贝佐斯在几个月前告诉《品牌周报》：“太过在乎对手而忽略服务顾客，会使业务走偏。你必须找出顾客的需要、以及该如何满足他们。”另一位零售业者山姆·沃尔顿也同意这说法。他在《成功美国梦》一书中写到：“零售业成功的秘诀在于满足顾客所需。”在亚马逊，顾客最希望能如期收到订购的商品。也有

的顾客希望便捷性(能从自家卧室上网购物)、商品选择多样化(亚马逊提供的商品种类多达 250 万种,包括书籍、CD 及录像带)、以及愉悦的购物体验。关于最后一点,沃尔顿写到:“若你进入的商店远高于你的预期,你便会爱上它;如果某家商店让你觉得非常不便、不愉快、或是干脆假装你不存在,你便会讨厌它。”

贝佐斯以客为尊的主张

如果杰夫·贝佐斯要教授网络商店顾客满意度课程,以下是他会讲解的重点:

◆ 让访问者对网站留下好印象。即使网友初次拜访某一网站时不购物,他们也很可能将网址存入书信中,以备不时之需。有趣的内容会吸引他们进入,当 they 要寻找一本冷门的书、想在买书前知道同样主题的书还有哪些、或是住家离书店太远交通不便时,网站上提供的服务将会让他们再度拜访。

◆ 让暂时不需购买的人也有拜访的原因。这一点对

于网络零售业非常重要。除了销售商品之外，他们还需要宣传他们的名号与业务。亚马逊以书评、比赛或其他活动和商品优惠来吸引顾客。在因特网上出售软件的软件网络公司(Software.net)也同样让访客能上网浏览、购买或修复软件。在软件网络公司的网站上，使用者能看到多种软件资讯，包括产品介绍及市场状况。该网站销售的软件超过6 500种，可打1-800的免费电话或是直接在网上以信用卡订购。软件网络与亚马逊一样，也负责发货，而不需要库存所有的产品。这样看来，与其说它是个软件商店，不如说是软件资讯提供中心，这使得访客一再进入。杜明格摄影(Dumminger Photography)是位于俄亥俄州弗莱蒙特的一家独立摄影公司，该公司为老顾客成立了“快门迷”俱乐部，会员凡购买七卷胶卷就加赠一卷，而且凡是在母亲节产下婴儿的会员也可免费得到相机与胶卷。该公司以这样的策略成功地打败零售业巨人的降价行动。在圣诞节来店购买胶卷，就可获得一张和圣诞老人合照的5×7相片，许多顾客也因此额外向店里订购相片圣诞卡。该公司老板肯·杜明格(Ken Dumminger)相信他这么做是在宣传他在摄影界的名声。

◆ 让每位来访的顾客感到愉悦。无论访客是订购商品、阅读有趣资料或参加网上活动，都要让他们感到愉悦。优良的服务品质会让访客铭记在心。珍惜与访客的良性互动及刊登访客的意见也会有同样的效果。

◆ 个人化及规格化的服务。进入亚马逊网站的访客可签名加入个人通报服务，可以定期接到喜爱作者的新书资讯、优秀书籍评论或是较感兴趣的音乐专辑目录。位于堪萨斯麦克佛逊的爱宝礼品店 (Ebaugh's Gift) 出售礼品及收藏品，该店追踪每位顾客购买的商品，以确保每个人的收藏不会重复，而且还会在秘书节来临之际提醒老板今年是否要送秘书礼盒。

◆ 言行一致。多数消费者都会抱怨向公司买到的东西与宣传保证的不一样。亚马逊对顾客服务订出高标准，但也说到做到。

◆ 事先告知送货进度。亚马逊会事先以电子邮件告知顾客他们所订购的商品已寄出。而在国际高尔夫商行网站，有40%的顾客使用在线订购系统，顾客可向公司索取追踪号码，他们可以在该公司网页上按下限时递送服务的图像，以了解订购进度（网页上不会显现追踪号

码)。www.iPint.com这家网络印刷店也常接到顾客电子邮件，询问订购状况，该公司会给每位顾客一个使用者姓名及密码，在印刷品寄出之前，顾客都可以取消订购。

◆ 让大家知道顾客比什么都重要。贝佐斯以言行证明这一点。1998年圣诞节时全公司动员帮忙将商品及时送抵顾客手中，这便是贝佐斯在每三个月一次的会议上耳提面命以客为尊重要性的最佳证明。他具策略性的承诺传达到公司管理层、全体员工以及顾客。

◆ 创造员工的归属感。员工的热诚关系着以客为尊的原则是否彻底实践，而员工的热诚来自动机和归属感。这两者已在第2章讨论过，不过值得再提出来强调，员工的归属感能够激发员工本身的忠诚度，进而团结保持高服务品质以增进顾客忠诚度。同样的，业务平均分配也能促使员工尽力保留既有顾客。

◆ 比别人做得更好。亚马逊网站让顾客点一下鼠标便能以折扣价买到“世界上最多的精品”。现今消费者工作压力大、购物时间有限，能够经由因特网买到多种商品且快速送抵家门实在是很方便。然而，网络购物不

只要便捷还要有趣，这样才能够吸引并留住顾客。布立德公司(Breed & Co.)向每位进入的顾客问候，让顾客在家出售硬件设备、草坪及园艺产品的商店有愉悦的购物体验，但这还不够。安·布立德 (Ann Breed)表示，如果顾客需要一个新的水龙头，公司员工便会教他如何安装。如果该名顾客年事已高，公司就会亲自上门帮忙安装。

◆ 不但销售商品还要提供市场知识。亚马逊提供资讯给那些无法记起书本及录像带名称、或是想找一首歌却记不得歌名的人。高中及大专生要做研究，也能找出需要研读的书籍。位于士沙的哈恩家电中心 (Hahn Appliance Center)也将提供知识列为服务顾客事项之一。让它在面临像电路城 (Circuit City)及Sam 's driveo等对手时更有竞争力。与其他规模相仿的家电零售店不同的是，哈恩家电提供种类及数量惊人的冰箱、火炉、洗衣机、干衣机、洗碗机及微波炉。

亚马逊借由物超所值的服务名声建立了顾客忠诚度。没错，该网络商店出售书籍、CD、录像带，现

在又加上药品等更多商品，但是它仍在情绪层面大大地吸引顾客，让他们觉得“感觉很好”。为了显示“热忱亲切”对消费者带来的极大冲击，我们可以早期的奇才服务公司及“美国在线”为例。奇才公司将自己定位为资讯服务公司，而当美国在线将自己定位为便捷因特网通讯提供者，成为网友们联络、寻找资讯、购物及学习新事物的媒介后，该公司的成长率便远超过奇才服务公司。同样的，亚马逊的定位是网络大型商店，还有什么比提供愉悦的购物体验更为重要的呢？

让顾客想再访问

只要点两下(鼠标)，告诉搜索及回复系统你是否在寻找一本书、一片CD或一卷录像带，然后键入作者或歌手名字，如果你不知道确切的名字，便以主题来搜索，该系统便会显示你需要的资讯。你可以浏览 28种领域全部书籍、以及百余种音乐。每一本书都有自己的网页，显示该书的封面、价格、出版商，及递送所

需天数。这些资料下面则是该书在亚马逊的销售排行。

“在网络上，权力是属于消费者而非业者，这是件好事，不过业者必须了解这一点。”

——贝佐斯

销售排行的构想出自贝佐斯。他注意到报纸及杂志每周都会提供畅销书籍排行榜，为了比他们做得更好，他每一小时就更新亚马逊的前 10 000 本畅销书籍，至于第 10 001 名之后的 10 000 名则每天更新一次。之后的名次则是每个月更新一次。

为宣扬畅销书，该公司提供分类畅销奖，颁发给 24 种领域中每一种类的畅销出版商及作者，包括艺术、音乐、家居与园艺、计算机、商业与投资、幽默、健康等。除了让顾客在发现自己购买的书得奖感到高兴外，这项活动还提供作者及出版商“珍贵的参考资讯，该奖项的分类制度，让排名结果比别处更新、更正确。”

找到要买的书籍、CD或录像带后，按下鼠标，它们就被移至在线购物推车里。在愉悦的购物过程最后，键入收件人资讯及信用卡号码、你也可以选择提供电话或传真号码。订购的商品寄出后，亚马逊会寄出电子邮件跟你确认。商品先运送至亚马逊的物流中心，在该处包装寄出。亚马逊提供信用卡消费者再保险，让电子商务便捷又安全。

不过，顾客对亚马逊最满意的还是他们在考虑购买某本书、CD或录像带时，能先看到别人的意见。而他们自己的意见也会刊登在网站上。

向高手学习

如果零售业界有任何企业能作为典范，那就是沃尔玛百货。在山姆·沃尔顿去世前不久完成的《成功美国梦》一书中，他列出十项成功法则。第八项是“超越顾客的期待。如果你这么做，他们会一再回来购物。不但要提供他们需要的，自己还要再加一点。”从贝佐斯管理亚马逊的方式来看，他的观点显然与沃尔顿不谋而合。

贝佐斯创立亚马逊之初，他必须与那些提供咖啡和面包、营业时间较长、又经常举行作者签名会的书店竞争。等到他以特别手段及以客为尊的服务打败实体商店之后，现在，他又必须与提供相同折扣的网络商店竞争。自从亚马逊成立以来，便承诺高品质的服务，但是激烈的竞争让该公司的折扣一降再降，低于原来计划的六折，并将顾客的意见刊登在网站上让大家阅读，或是让顾客能参与在线会议、与其他读者讨论他们最喜欢的作者。

与顾客在网上互动

目前为止，亚马逊网站的访客已有机会共同完成约翰·厄普岱克(John Updike)著作中的一个章节，或是为苏·格拉夫顿(Sue Grafton)的新作命名。如果你一直想要创作连环画，你可以帮忙完成 Doonesbury 第一部网络连环画。盖瑞·杜鲁德(Gary Trudeau)特别为亚马逊画了11格漫画中的前10格，网友每天都可以为漫画中的人物加上对白、并创作最后一格，以完成这幅连环画。在亚马逊儿童书店，小朋友则有机会能参

加“成为诗人”这项比赛，完成杰克·普利拉斯基 (Jack Prelutsky) 这位备受儿童欢迎的诗人所写的两首诗之一。亚马逊网站上还节录柯波拉 (Francis Ford Coppola) 的文学杂志《精采故事》(Zoetrope: All-Story)，该杂志所刊登的全是当前最优秀的短篇小说家的作品。另外，在亚马逊的“街头律师”比赛中，一位幸运的网友赢得25 000美元法律学院一年的学费。所有的约翰·克里斯汉 (John Crisham) 迷也都有机会先睹他的最新作品《街头律师》(The Street Lawyer) 的第一章。

“你会喜欢超过你预期的商店，而讨厌让你感到不便的商店。”

——山姆·沃尔顿

亚马逊就靠这些成功地建立了顾客的忠诚度。

顾客最想要的八件事

关于要如何拉近传统或网络商店与顾客间的距离的

研究不少。根据这些研究报告，可以归纳出以下顾客认为最重要的准则。如果你拜访亚马逊网站，你如何根据以下八大要素来评价该公司呢？

◆ 尽快得到商品。现今消费者想要某件商品，就想立即拥有。如果无法马上拿到，他们可以等，但不会等太久。他们无法忍受延迟。如果你承诺某一天一定能送到，他们就期待当天一定会收到。否则，他们会转向别家商店购买。

◆ 选择性。消费者不仅想从既有目录及库存中选购商品，还想要了解更多资讯，以做最佳的选择。

◆ 包装与时效。消费者不仅想尽快收到订购商品，还希望商品能包装完好、平安到达。

◆ 品质。这些年来，这项标准已改变，不再只是指一件商品，而是指全程购买经验。在网络上，这包括许多项目，从使用网站的便利性、订购商品的额外资讯介绍、一直到个人化的服务。

◆ 可靠性。消费者不希望购买的商品或服务有问题。然而，一旦发生问题，他们希望商店能保证立即解决。顾客满意度不只来自问题是否得以解决，他们还希望能

够不用苦苦要求店家解决问题。如果必须这么做，他们会痛批该公司所有的服务。

◆ 服务。一如品质，服务的好坏也是基于全程的购物体验。现今消费者在购物之前，希望你能提供最多资讯以供参考，无论是解说人员、或是刊登于网站上的商品资讯。在其他条件相等的情况下，服务和品质一样，是让公司领先竞争对手的重要因素。

◆ 对顾客友善。在传统的零售商店中，消费者最不想遇到板着脸的销售员。在网络上，他们也想在网站上得到购物的乐趣。无论在传统商店或网络商店，消费者都希望能够在不被刁难的情况下，轻易退回购买的产品。

◆ 价钱。虽然我们现在比以前更会计较价钱，但若商店能确实做到以上七项，多数消费者都愿意以较高的价钱在该商店购买商品或服务。

如何确保以上八项要素确切执行？以杰夫·贝佐斯为例，他大约每三个月召开一次员工会议，提醒所有员工专注为顾客提供超值服务。取悦顾客是媒体反复谈论的主题，这同时也是值得员工一再讨论的问题。

BUSINESS THE
Chapter 6
amazon
.com

第6章
发展无敌的后勤品质

竭力服务与销售。

——IBM企业口号

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

全面品质管理(TQM)这个名词现今已经很少被管理界使用,取而代之的是诸如“团队管理”、“授权”,以及最近较为流行的“智慧型管理”这类的术语。不过,TQM与亚马逊发货网采用的理论较为相似。零售业的成功秘诀可归结为七个以R为开头的名词:

- 适当的商品(Right product)
- 正确的地点(Right location)
- 正确的时间(Right time)
- 适宜的包装(Right packaging)
- 合理的价格(Reasonable price)
- 正确的顾客(Right customer)

零售业的秘诀是在正确的时间与地点,以适宜的包装、合理的价格,提供正确数量的适当产品给正确的顾客。这正是亚马逊发货系统奉为金科玉律的目标。这是个不容易达成的标准,但曾有邮购零售业者成功达到目标,例如 L. L. Bean 公司的订单成功率就高达99.9%。

无法做到七项秘诀中的任何一项都有可能丢掉生意。根据问题性质的不同,后果也不同,有些顾客可

能不在意，有些顾客则可能愤而产生敌意，举例来说，一家服装店销售的服饰不是最新款式，你也许还能忍受，但如果你邮购一件工具，寄来时欲缺少主要零件，你一定会打电话抱怨。同样的，如果你订购的果酱果冻礼盒因为包装不好而摔破了，你也一定会打电话抱怨。也别用装肥皂的大箱子寄来离家咫尺的超市就可买到的家庭号食物，这样，我还得带着我的狗开车到位于四英里（1英里=1609.3米）外、为周末顾客及小家庭提供食物的小杂货店重新购买。

《通讯杂志》（Wired）资深作家奇普·拜尔斯的报道指出，贝佐斯预测“连锁式购物中心已成为历史。”

找出接触时点

杰夫·贝佐斯注意到他的员工有几个与顾客接触

的时点(SAS称之为“真理时刻”),这些时点的服务品质特别重要。他努力让各时点来访的顾客对公司服务感到满意。这些时点分别是:

1. 上网访问这家网络商店;
2. 消费者下订单之际;
3. 当他们收到电子邮件,告知订单已收到且正在受理中,并附上商品送抵时间;
4. 最后的送货过程。

许多邮购及网络商店都注意到前三点,但很少有人像贝佐斯一样对第四项伤透脑筋。亚马逊公司创造了操作结构来确保商品送达时顾客的满意度。这不仅能减少商品的退货率,还能留住顾客、增加顾客的忠诚度,一如贝佐斯回答媒体访问时所说,由于网络上口耳相传的力量,这样的努力对企业而言是值得的。

安全、快速的递送保证

杰夫·贝佐斯认为,令人印象深刻的周全服务一直要到商品安全送达才告一段落。而EDP就是连结网

站订购系统与供货库存系统最有效率的关键所在，对于公司服务品质也有重大贡献。亚马逊公司的仓库营运不但保证快速的送货服务，而且商品一定妥善包装以维持最佳状态。

为了要了解亚马逊的供货系统，我们得从传统零售业的角度来观察亚马逊业务的开始与完成阶段。

亚马逊书店的竞争优势

据说商业书籍不是贝佐斯最喜爱的，但无疑，他相当熟悉迈克尔·波特(Michael Porter)提出的维持竞争优势的三大策略。策略的取决应根据公司的长处、以及竞争对手的弱点。选择策略的秘诀在于凸显对手不擅长而自己公司极为擅长的优势。以下是这三项策略：

· 策略一：价格领先策略。选择这项策略的公司在价格上要与其他公司不同。波特表示，这类公司一定要确信自己一直能在价格上居于领先地位，以较低的价格提供相同品质的产品或服务。压低价格可从各层面着手，包括技术创新、雇用廉价劳工、或是缩小规模。

· 策略二：顾客服务领先策略。如果公司自信能提供消费者其他公司无法提供的重要事项，则该公司可选择此项策略。如此，公司便能不同于市场中的竞争对手。这些事项可能是产生品质、设计、便利性、服务品质、专业程度，甚至是正面的品牌形象。波特说，运用此一策略的秘诀在于选出和对手不同之处，而消费者会为了它宁愿多付一些钱。就像玫琳凯 (Mary Kay) 化妆品拥有独特的流通渠道系统，L. L. Bean 也因独特的服务不同于其他邮购服装公司，亚曼尼 (Armani) 以高评价的品牌著称，Maytag 则以 Maytag 男士让人难忘。

· 策略三：专注策略。此项策略将以上两者之一运用于特定利基市场。苗条食品 (Lean Cuisine) 是一个极佳典范，它所生产的冷冻晚餐是特别提供高品质餐点给需要注意热量的消费者。

亚马逊公司似乎不适合第三项策略。它的利基市场取决于产品种类以及流通渠道——网络。它的独特之处在于它专注于提供极佳的顾客服务。家用补给站供应众多商品及服务，其品质备受消费者称赞。它的内部营运方式让它能同时采用其他的供应商及自己的流通系统。

很凑巧，亚马逊书店在欧洲也有相同的系统，该公司在欧洲有 Amazon.co.uk 及 Amazon.de 两个网点。这些外在的合作关系，也有助于亚马逊公司持续成长、成功，最终获利等大家屏息以待的成就。在公司内部，员工则要专注于贝佐斯及许多基金经理人——包括我的朋友对亚马逊不移的信念，那就是，今日的购物中心在几年以后终将消失，只剩下残体与难忘的回忆。

推而广之

国家零售联盟 (National Retail Federation) 指出，零售商店营运成功与否，有赖于以下几个因素，包括：

1. 停车场规划
2. 所在地人口组成
3. 商店门面与建筑规划的吸引力
4. 与人群最常聚集地点的距离
5. 交通流量
6. 地区安全性及治安

7. 充足的商品
8. 店员的礼貌与智慧
9. 足够的存货空间
10. 订购商品的库存与取得速度

有趣的是，虽然这十项因素归结于传统零售业，但它们也一样适用于亚马逊书店。该公司不需要准备停车场，但它需要让网友一天24小时都能进入网站，到目前为止，亚马逊网站只死机过两次。在人口组成方面，亚马逊很适合“本地”人口组成，虽然这些网友较偏向于擅长科技、受过高等教育、较为富裕的族群。亚马逊也许并不座落于主要大街上、也不在高级购物中心里，但它提供书籍、CD、录像带及其他娱乐、启发及教学产品，这些都很适合网络交易。网页的设计以及为常客编辑的个人化内容，都使得这家店的“门面”极具吸引力，另外还有其他的编辑内容，包括书评、专访、文摘，及其他相关推荐文章，都让人有深入了解这些网站的欲望(就像一般商店的“展示品”)。

在未来几年，该网站预计将成长 2 003%，这代表它非常接近群众有兴趣聚集之地。同样的，拜网络

新闻组及在线会议口耳相传、及网页标题广告和热门链接之赐，进入网站的流量也一直在增加。采用所有权科技的计算机加密技术解决不少网络安全性的问题，如果仍有人心存戒心，不敢使用信用卡在网上购物，亚马逊公司也提供消费者使用一般传统商店的方式来购物。该网站出售的商品性质及种类持续增加，远超越任何传统商店。虽然亚马逊节省不少店员人事成本，但它为访客提供大量商品资讯，甚至还刊登劣质商品的批评言论。

最后，来看看储藏、库存和商品取得的问题，亚马逊有了独特的供货系统，这些问题全都迎刃而解，使得该公司能专心投资打响知名度、改善科技设备、及增进消费者购物乐趣(指有趣及具深度的网页内容)。

亚马逊是一家“虚拟”商店，这不只因为它没有店面卖场——逐渐往在线发展的传统零售业不可少的空间，还因为它将商品库存交由他人保管，因此，就没有储藏空间的问题。亚马逊的货源来自多家合作的批发渠道，包括英格姆、贝克与泰勒(Baker & Taylor)、及其他独立出版商和唱片及录像带公司，因此，为该

公司省下可观的成本。就像《通讯杂志》里一篇文章所提到的，这些供应商本身的设备就如同亚马逊的仓库。由于亚马逊所订购的书籍及其他商品都是消费者已订购的，因此，据说该公司的退货率只有 0.25%，而一般出版业的存货率则高达 30%。亚马逊的图书目录全都数字化，加上网站的编辑内容，所提供的资讯比一般邮购商店的目录更为丰富，包括莉莉安·弗依(Lillian Vernon)、哈瑞·卡特(Harriet Carter)、汉诺弗(Hanover Direct)等邮购商店在内。在网站上，亚马逊创造的单点购物，可以让消费者在一处逛到种类广泛的商品，包括娱乐性、启发性及教学性等。多伦多的多明尼安银行(Dominion)也将其网站设计成单点财务规划中心，提供存款计划及其他金融产品与服务资讯。不过，多明尼安银行网站约有 300 多页，而亚马逊网站的内容长度，如果列印出来，则相当于 15 本世界最大城市电话簿的厚度。这一种零售方式会被称为“极具启发的构想，你会惊讶于没有人早点想到。”

不幸的，这个构想有个弱点：如果货源供应被切断。

目前英格姆公司供应亚马逊达 50%以上的书籍，亚马逊的头号对手邦诺书店曾在 1999 年威胁要购并英格姆公司。虽然邦诺和英格姆两家公司都向亚马逊保证合并案不会影响亚马逊的货源，但据说当时贝佐斯已经开始另寻货源，这是可以理解的。

亚马逊的包装纸上写着：“来亚马逊网站寻找你会喜爱的书。”

在此期间，这家数字化公司仰赖其他公司提供运书服务。亚马逊书店不需要拥有太多房地产，但这不代表它不需要任何土地资产。

准时送货、商品安全到达

亚马逊书店拥有五家仓库，分别座落于华盛顿州、特拉华州及内华达州。其中一家仓库位于西雅图、还有一家位于特拉华的新堡。1999 年初才刚启用的仓库

则座落于内华达州的芬利。这些拥有最新科技的库存设备，都是该公司努力整合以增进顾客服务经验的资源，它们能够保证包装与商品运送过程的品质。该公司的资料系统，不仅让他们能够向多家出版商下订单后一起送达，而且书籍还能与订购的CD和录像带一同包装。在运送过程中，亚马逊员工(在公司里称为“同事”)还能检查货品是否受损，例如CD盒是否破损等。

仓库座落的地点都是有用意的。像是特拉华州，这家年轻的公司便在此建立了两座仓库，因为该州不征营业税。内华达除了因为送货至西岸方便而被中选中，还有另外一个原因，内华达也是不征税的一州。芬利离雷诺很近，它非常靠近人口众多的加州，但刚好座落在免税州的边界。

符合公司策略的发货运送系统

当贝佐斯向创投公司描述他梦想中的虚拟商店时，发货运送系统是计划中很重要的一环。他所创立的系统成功达到以下事项：

- 反映消费者对于运送商品的期待与需要。
- 利用批发供应商及独立出版商，提供现行书籍及冷门难找的出版品。
- 经由亚马逊仓储的安排，对大部分的商品提供两天到达的服务。
- 经由电子数据交换系统 (EDI)，使顾客可随时询问订购状况、追踪自己的包裹。
- 将供货与运送和其他层面结合，例如营销、销售及顾客服务。

这样看起来，杰夫·贝佐斯将亚马逊书店设计成不需库存就能销售的计划似乎行得通，公司也因此可节省传统零售业必须付出的花费，使得贝佐斯能够专心打响网站的知名度。这是他向媒体表示最开心的事之一，另外一件最开心的事则是不断满足顾客。他的供货运送系统在这方面帮助颇大。

不断回头检视系统，确保它能满足顾客所需

康宝公司 (Campbell) 在旧有的发货系统之下，有

时货物送抵仓库时已经毁损。运输垫没有规格化，该公司也因货物毁损而损失不少钱。为了解决问题，康宝公司与一家运输垫出租公司签约，该公司提供所有货运公司规格化的运输垫。结果，康宝公司不但减少货物受损率，每辆货车的载货量也因而增加。在亚马逊，由于贝佐斯非常重视运输和递送的品质，因此他加强仓库容量与技术设备。如果亚马逊能够安排货物供应商与仓库间的直接运输，或许能省下不少递送成本。康宝公司就会实施工厂直接运输计划，从特定的工厂送货给顾客，而不经物流中心，如此便能节省成本与顾客分享。贝佐斯认为仓库营运的品质控制管理功能比其他营运成本都来得重要。

零售业新定义

我有个朋友经常上网购买家庭清洁用品、食物及文具。如果杰夫·贝佐斯说得没错的话。到了2010年，大多数的人都会上网购物。有些传统商店仍将存在，但它们存在的原因只有两个：因为它们让逛街变得有

趣、像是提供个人化服务、为成人提供现场音乐演奏，或为小孩提供游乐场。或者是它们提供 24 小时服务，供应多种生活必需品，让我们随时进入购买，无论是早上 2 点还是下午 2 点。

在所有认真经营的网络零售业中，亚马逊书店提供“世界最多的精品选择”，无论是娱乐性、启发性或教育性的产品，全都能在网络上买到。

贝佐斯发货系统的优点

贝佐斯发货系统的优点，根据媒体报道、以及由供应链的构造来判断，贝佐斯对公司的后勤有以下论点：

◆ 从消费者做起。贝佐斯最初给创投公司过目的计划就显示他很了解网络消费者，之后他不断努力了解顾客的想法和需要，当然，他的了解来自于他在网站上搜集顾客资讯、注意网络传闻、及深入了解网络族。贝佐斯最初的构想，是不需具备传统零售业的成本，就可以卖书，但他现在必须保证顾客能找到要买的任何书籍、并提供迅速安全的送货服务。因此他最近又新增了三座

仓库以增加送货速度。

◆ 注意每次的“真理时刻”。每次与顾客接触都是决定顾客满意度的重要关键。这正是亚马逊公司员工都清楚的重点。

◆ 将发货系统与营销结合。举例来说，将仓库建在特拉华以及内华达州内靠近加州的位置，都是节省营业税的明智之举。贝佐斯主张公司拥有自己的运输系统，也是因为重视服务顾客的原因。

◆ 对顾客提供统一的形象。虽然亚马逊的书籍来自多家批发商及独立供货商，但顾客是向亚马逊订书、买书。我们期望亚马逊会寄发电子邮件告知订购进度，商品也是由亚马逊寄出。如果有任何问题，我们会询问投诉的也是亚马逊公司。

BUSINESS THE
Chapter 7
amazon
.com

第7章
保持精简

把钱花在刀口上。

——梦德莲·科恩(Madeline E. Cohen)《美国祝贺企业训练与发展日报》员工培训师

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

早期商业杂志介绍亚马逊创立之初的情况，说该公司创办人及几个高层主管用门板拼凑成办公桌的四条腿，其他员工的办公桌也好不到哪里去。这里以科技起家的公司，拥有最新款的计算机主机，但计算机屏幕却还得拿电话簿来架高。公司里的椅子少得可怜，连开会用的椅子都是趁人不注意时从别处捡来的。

此外，这家公司的执行官虽不断看好公司前景，但办公室却窝在西雅图一栋 60 年代的灰黄色四楼建筑里。这位新兴公司的执行官口若悬河地对媒体叙述企业形象的重要性，但这家公司的总部却座落于一家洗衣店楼上，而且连个招牌都没有。从那时起，该公司总部搬了三次家，如今，除了在港口附近工业区的西北仓库外，员工的办公处所位于西雅图市区的一栋四楼建筑里。

这些事迹无论对传统产业或网络商业而言，都是篇精采的故事。这些报导并未将简陋的办公室及公司处所归因于一般传统产业或网络商业都会遇到的资金短缺，而是将原因归结于该公司执行官的怪癖。

将节俭视为一种必要策略

事实又是如何呢?亚马逊书店自创立以来就将节俭视为一种必要策略。节省经常费用使得该公司能花费更多资金在宣传及业务扩张上,让公司成长更快速。

有关贝佐斯节约策略的报道,多以公司硬件环境为主,但是在无形的软件上,从基础员工到高层主管都是一样。该公司也没有短期奖金制度,所以员工领到的薪资总额仍比不上同业。但是,当亚马逊书店开始获利之后,公司员工分享到的利润,将远远高于同业。

无论如何,员工仍然努力创造财富。虽然全公司员工至今已超过 1 000 人,该公司的员工人数仍比传统产业及同样规模的网络零售业要少。所以,亚马逊员工都必须长时间努力工作。

努力工作,享受乐趣,创造历史

该公司管理阶层让员工一起为网络商店的成功努力,提供共创历史的大好机会——该公司看出人们的

购物习性以及对购物的想法都在改变。管理者承诺工作过程相当具有乐趣，但同时也警告工作将很繁重。亚马逊的征才广告上写着：“我们对员工要求严格，因此我们征求自我要求严格的人。”网络足迹(WebFeet.com)曾向求才者发表一篇研究报告：“十字军东征的圣战难道只是朝九晚五的工作吗？亚马逊的工作也不是。”虽然的，只要亚马逊处于投资阶段，就希望员工努力达成公司快速发展的目标，不喜欢长时间工作、或是不喜欢有额外负担的员工，可能不适合亚马逊公司。

以身作则

最近，节俭的习性甚至已延伸到贝佐斯的私生活。在网站创立后的几年，贝佐斯在网络讨论组及聊天室得到不少乐趣。他与妻子麦肯锡及一只名叫坦马拉的狗、就待在西雅图市区离公司十条街、一室一厅的出租公寓中。虽然贝佐斯因亚马逊得到的利润，已使他成为百万富翁，但据说他一直到现在仍开着他太太的

本田汽车。现在，贝佐斯买了一栋独门独院的房子，看起来比较像个高科技企业家了，但他仍将继续在公司里提倡节约计划。的确，亚马逊公司现在已全员整合、统一在西雅图的太平洋医疗大楼里上班，而且未来会增置更多宽敞的设施，但是身为一个零售业者，假使没有店面，可能注定只有微薄利润。

网络足迹是一家求职资讯网站，他对亚马逊的评论是：“亚马逊书店管理层不遗余力宣扬亚马逊的使命，如果你想要成功，它能帮助你，只要你也参加这场圣战。”

将节省视为企业价值观

在亚马逊，节省是一种价值观。何谓价值观？价值观就像是持续努力达成的目标，但不只如此。它是个动力、也是个理想，或是企业的中心思想，执行与

否将影响企业的成败。在亚马逊，节省的营运方式是必要的，它让公司能持续投资，增加网站访客流量。

将钱花在刀口上

为了吸引访客，亚马逊花了一笔可观的费用将品牌打入市场、创造知名度。资金都花费在以下行动：

- 与雅虎等搜索引擎结盟。
- 在美国在线(AOL)等入门网站上刊登标题广告。
- 支付加入伙伴计划会员利润。
- 支付一连串离线宣传计划。
- 不断创新自身网站科技技术。
- 在科技领域保持领先。

该公司的目标是让人们一而再、再而三想进入它的网络商店。因为亚马逊网络书店没有店员随侍在侧，它必须利用科技来取代、弥补这个不足之处。因此，节省是企业价值观金字塔的最底层。借由节省的管理方式，该公司会有额外的资金来实现攸关公司成败的其他价值：

- 使顾客满意；
- 经由策略联盟不断增加访客流量；
- 扩增产品范围，提供新服务；
- 打响亚马逊知名度，在一般零售商店及其他电子零售业中保持领先。

节省的管理方式为成功之本

过去经济衰退时期，证明精简公司花费有其管理上的好处。随着公司快速成长，一如亚马逊公司一样，扩张可能会损害财务控制管理，并威胁长远的成功，除非管理者强调精简营运的必要。CompUSA就是个极佳例证，该公司是90年代初期成长最快速的零售业之一，但随着公司的快速成长，该连锁店的财务报表日渐出现亏损，公司存亡受到威胁。

公司的领导阶层需要改变策略

杰夫·贝佐斯采取节省策略，不仅因为他需要资金来

宣传网站、吸引更多访客进入他的网络商店，还因为他了解，精简的公司较易转型，市场改变时可随时转型，而且能提供极具竞争力的价格及服务品质。精简的管理方式并不等于吝啬、严肃，在一家实行节省策略的公司工作也可以是很有趣的，亚马逊的员工就曾在受访时这样表示。

要做到最后一项，就必须努力达成甚或超越他们的期望。Land's End本身就是个品牌。容器商店本身是店名、也是品牌。亚马逊网络书店也是一样，它的品牌知名度建立在服务品质之一。

焦点价值观

贝佐斯和高级主管不断强调节约的必要性，另外，顾客满意度、增进知名度及技术创新也是他们一直强调的。主管领导公司的方式有很多，不断重述企业价值观就是其中之一。领导力是领导者让目标达成的能力，看出机会所在、并努力追求。他们就如同催化剂一般，不断督促改进营运、让员工清楚明白企业价值观所在，鼓励他们发挥贡献。贝佐斯向媒体和员工表

示，目前对亚马逊最重要的不是获利、而是成长。公司要求员工不要在乎股价，而应该留意顾客的需要，因为顾客满意度才是决定亚马逊最后成功与否及其股票价值的因素。焦点应集中于顾客身上。凡对消费者好的事，都值得去做。

贝佐斯知道，一旦障碍消除，顾客的期望就会更高，无论在传统商店或网络商店都是如此。而由于传统零售业与电子零售业营运时间不同，一般人对后者期望改变得更快。

公司员工表示“贝佐斯在公司里很重视平等主义。”

领导者个性可能不同，但仍有共通之处。杰夫·贝佐斯也与其他伟大企业领导者一样，了解以下作法的重要性。

- 必要时沉着坚定。由于亚马逊书店正处于投资阶段，这是贝佐斯正身体力行的。金钱就像时间和人

力一样，都是资源，当外在与内部环境需要时，就必须加以投资。

- 让大家知道，你的立场也许无法受到大家欢迎，但要解释它对企业成功是如何重要。如果必须节省人力和营运方式，就要勇敢坚持立场。

- 将企业价值观转换成具体行动，并与资深员工进行沟通。然后让这些主管将上意下达，层层传达。价值观必须转换为实际行动，才能让员工更了解要如何做才能共创企业终极成就。

如果你的公司必须勤俭持家，无论短期、长期，甚至永久，你一定要让员工了解这些事实。否则，反对声浪会很强烈。以贝佐斯为例，他所找的员工不仅要喜受接受挑战的创意人士，还得是像贝佐斯一样对公司长期趋势深具信心的贤能之士。网络足迹的一篇报道就会将亚马逊员工比喻为十字军东征的狂热教徒。

以优点平衡缺点

吸引亚马逊员工留下来努力工作的主要原因，是

新兴业务型态为工作带来的挑战。但是，公司里除了节省外，还有其他价值观，在讨论贝佐斯提出的企业价值时，就不应忽略任何一项。你可以勤俭经营公司，但要以其他价值来平衡节省，让长时间努力工作的员工在情绪上得到安抚。在本书前几章，我们讨论过技术创新和以客为尊的重要，这些可以看做是亚马逊的价值观，但亚马逊员工向记者表示，公司里的员工对于工作内容有很大的自主权。这也多少弥补了办公设备不足之处。公司内部也有团队工作和相互信任的感觉，这是今日许多大企业的员工所抱怨缺乏的。一位亚马逊内部员工表示：“这是个很开放的环境，员工都愿意互相帮忙。”该公司以合作、团队工作为基础，将层级观念降到最低。据说贝佐斯态度亲切，员工随时都可向他请示。他没有豪华的办公室，也没有价值2 000美元的高级书桌，他只有一个由门板改制成、只值130美元的廉价书桌。

由价值带动的企业

无论企业价值观是什么，无论是传统企业或网络企

业，它都能够促使员工做决策，引导企业朝既定目标前进。企业价值让所有员工团结，为共同目标努力。杰夫·贝佐斯将企业建立在以客为尊的主要价值观上，为了达成这项价值，就必须执行第二价值观：节省，而节省下来的资金才能用来宣传企业知名度及与他人合并，以吸引更多顾客进入他们的网络商店。

无论贵公司的业务性质是什么，价值观与目标同样重要，都是为了确保公司评定的策略能顺利达成而定。许多文章论述企业价值观的功能，有助于促进卓越业绩表现及企业竞争力，但是，通常管理层制定的价值观与实际执行的颇有差距。再者，员工并不清楚企业价值观如何付诸行动。如果公司想要利用价值观来激发员工及卓越的业绩表现，则管理阶层需要做到以下几点：

- 清楚知道这些价值观的重要性。据说亚马逊书店成立之初，贝佐斯每三个月就要与员工开一次会，提醒他们不要将注意力放在手中持有的股票价格上，并强调优质的顾客服务对企业成功的重要性。由价值带动而成功的企业，都深知员工若不知价值的重要性，就不会努力工作达成目标。他们也许一点也不在乎，

除非管理层向他们解释他们对于公司竞争力与营销策略的重要性。

- 将价值观转换成工作表现。资深主管需将公司价值观或目标当成员工的责任。单单向员工叙述公司价值，无论是以客为尊、精简或高生产力，都是没有用的，一定要将这些价值转换成员工能够执行的确切行动。

- 价值观优先顺序。主管明确表示与企业价值相关的行动要优先执行，其他的行动都不能列为优先。否则企业制定的价值观与实际执行的将发生差距，让人困惑。

- 奖励忠实追求企业价值的员工。不用说，一旦亚马逊开始获利，拥有股权的员工也会得到利润。但无论金钱上或其他方面，除了动机之外，表现优秀的员工应该受到公司表扬，可以是顿午餐、一幅匾额，或是简单一句“你做得很好。”员工不会改变行事方式，除非以利益鼓励，例如加薪等。

- 树立员工典范。这一点对资深主管很重要。如果员工发现全公司只有自己努力执行公司制定的价值观，他只会认为自己是白痴，而不会把自己当成英雄。

公司传奇

关于新公司的历史总是充斥着四处流传的故事。时间久了，由于创立一家公司必须具备伟大的特质，这些故事就成了公司里的传奇。对于一家成功的网络商店而言，这种现象更为明显。关于贝佐斯辞掉先前的工作、自己创立公司的描述，听起来很像是神话故事，而不是一般对网络有研究的人做出的合理抉择，也不是因为他拟定一个在因特网上可行的供需管理计划，更不是因为具有比尔·盖茨或迈克·戴尔所有的企业家精神。无论贝佐斯从东岸开车到西岸的故事有多真实，它都成了一个公司传奇，也因此为员工间创造出一种生命共同体的公司文化。这种共享公司历史的归属感，让亚马逊重视的价值观更容易实行：包括节省、顾客满意度，以及经由品牌宣传、合并和策略联盟带来的持续性增长。

新兴公司的成功秘诀

任何一位企业家都会说，一家新兴公司最初几年

最重要的事便是现金。但对电子商务而言，最重要的是却是尽量吸引最多访客进入网站。这也是亚马逊书店维持精简营运的原因。

节省是亚马逊的企业价值观。贝佐斯身体力行：

◆ 以身作则。贝佐斯没有豪华的办公室，公司资深主管和其他员工也没有昂贵的办公设备。如果你希望众人实行一项价值观，你就得以身作则。

◆ 坐而言与起而行一样精采。据说贝佐斯定期与员工见面，提醒他们要专注于使公司成功的因素。顾客满意度就是其中之一，不断创新技术则是另一项。信任和团队工作也很重要，但其目的是为了精简员工人数、节省办公室设备费用。

◆ 告诉员工他们必须多费心，而不是一味增加他们的工作份量。例如：“努力工作、享受乐趣、创造历史。”由于员工相信他们为这家最受欢迎的网络商店工作是在创造历史，因此愿意长时间工作。最有趣的部分是，只要能够让顾客满意，他们对工作有极大的自主权，也能面临刺激的挑战。

了解亚马逊

当我们看着亚马逊网站，要知道这是三个团体努力的成果：

- 产品开发部：负责编辑、营销、网站设计及网站导航。

- 软件开发部：负责资讯科技系统（执行软件、物流中心软件以及财务和人力资源软件），以及网站软件。此外，还有系统网络及操作中心（SNOC）负责资讯科技、系统维修，并随时补充新软件工具。IT与SONC直接对产业工会负责；而网站及软件工程则对工程部副总裁负责。

- 供给链及物流管理，包括公司的物流网络，他们直接向后勤主管负责。该部门之下还负责顾客服务。

BUSINESS THE
Chapter 8
amazon
.com

第8章
重视科技研发

胜利属于阿甘精神。

—— 汤姆·彼得斯(Tom Pevters)

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

亚马逊书店是一家零售公司，但它同时也是一家科技公司，这是亚马逊之所以保持电子商务领导者的地位。科技：

- 带来机会，带给企业短期优势，奠定长期成功的基础。
- 让新兴公司以较佳的新服务打败市场中原有的企业。
- 让企业以伟大构想将产品打入市场，并进而超越原有市场及产品范围，扩展顾客群。

在网络上，科技也能让公司有杰出表现，就像亚马逊书店一样。如果这一家最受欢迎的网络商店没有大批发商及独立供货商经由电子数据交换（EDI, Electronic Data Interchange）连结而建立的虚拟库存，它绝不可能与既有的传统零售商店竞争。

在能力范围内购买新科技，必要时自己研发

亚马逊书店的创立，是采用贝佐斯及他第一批员工在车库里发展出来的软件。贝佐斯向媒体表示，

1994年他创立这家新兴电子商店时，最困难的部分是当时没有现成的软件，能供他的公司提供安全的信用卡购物，或以电子邮件确认订购。他认为情况会改变，并建议后起的电子零售业者使用现成软件。但是，当时为了创立公司，他必须自创软件，聘请他能雇得起的程序设计师。

《商业周刊》的罗伯特·霍夫 (Robert D. Hof) 指出，亚马逊是第一家使用“总体筛选”科技的网站，能够分析顾客购买的商品，根据他们的喜好，定期建议其他相关书籍。

电子数据交换是一种 Unix 作业系统，10Base-T 表面配置，加上数字设备 a 伺服器的网站连结网。当有人订购商品后，亚马逊书店便利用电子数据交换询问发货商是否库存该书。订购资讯经由电子数据交换送出，而不是利用因特网通讯协定 (Internet Protocol, IP)，

这是因为该公司的主要供应商英格姆以及贝克与泰勒公司使用该系统。但原因不只如此。贝佐斯说，电子数据交换是处理大量订单的最安全又快速的方法。

确保公司的领先地位

自此，该公司又发展出许多新科技，包括能将订购过程直线化的1-Click所有权订购系统、技术创新推荐中心，能找寻书籍、CD和录像带的多样化浏览系统等等，这些技术增加了在线购物的优势，强化该公司在电子商务界的重要性。

亚马逊书店有五个物流中心。1998年8月，亚马逊买下两家公司：Junglee是一家发展比较购物科技的公司；PlanetAll则是让人们与朋友保持联络的网站。PlanetAll能够发展成提醒亚马逊的顾客为亲友购物的服务，这让贝佐斯雀跃不已。他说：“PlanetAll是我所见过因特网中技术最为创新的，它是让人们保持联络的科技突破。PlanetAll之所以会有超过150万的会员，且会员发展速度远超过整个因特网，原因很简单，

它为用户创造出特别的价值，我相信 PlanetAll 将成为因特网最重要的应用之一。”

取得新科技

如果贝佐斯对 PlanetAll 的发展感到兴奋，那么，基金经理人对于贝佐斯手上的 Junglee 反应就更加热烈了。尽管贝佐斯反对他对入门网站有兴趣的说法——他在记者会上辩称亚马逊是一个终点网站，但是，基金经理人仍认为他有意将亚马逊建为网络购物的入门网站、或是引导消费者进入其他网站购买亚马逊未出售的商品。目前主要由美国在线及雅虎的在线购物者所使用的 Junglee 科技，能够定期提醒这些入门网站向亚马逊取得科技使用授权。这有需要吗？贝佐斯主要的目的是要提醒对手，他与这些大型入门网站间有多项合作案，能够增加亚马逊的曝光率。市场分析家说，这些入门网站造就亚马逊的成功，持续带进大量访客，因此贝佐斯不想危害与他们的合作关系。贝佐斯曾向记者表示，亚马逊书店是一家目的网站，这是他所说

的终点网站的另一种说法，该公司的宣传策略就是要让网友在网络上键入“Amazon.com”后，便可立即进入他的网络商店。

提高科技层次

虽然贝佐斯不同意基金经理人认为亚马逊将成为入门网站的说法，但他承认他的公司主要定位是科技公司，其次才是零售业者。从一开始，贝佐斯就运用科技的力量，首先他成功打败传统零售业，现在，在面临许多电子零售业扩增产品范围与之匹敌之际，他又居于上风。此外，由传统商业起家的新兴电子零售业，将持续与这个在建立之前就深深了解网络科技的公司竞争。在此期间，贝佐斯对在线购物者的了解更为深入，包括为何有人在网络上购物，有人却不曾尝试，以及科技如何创新，才能促使消费者坐在办公室或家中上网购物。

很少有人知道，在亚马逊之前，贝佐斯还创立了一家公司，负责开发为企业传送机密消息给股东的内

部网络。当时是 1989 年，他的合伙人是海西·米诺 (Halsey Minor)，他同时也是 C/NET 在线新闻服务的创立者兼执行官。这家公司于 1990 年大幅缩编后发生财务困难而关门大吉。

弥补系统缺失

虽然贝佐斯看出网络潜力无穷，但其中的科技仍处于初生阶段。举例来说，消费者仍要等 60 秒才能连线。贝佐斯向《上方》(Upside) 杂志表示：“60 秒的连线等待时间是多数人所不能接受的。如果等个电梯要花 60 秒，你会有什么感觉。”浏览器死机或是电话插拨都会中断联络。所以，在线业者必须提供“压倒性的超值服务”以弥补系统缺失。这也是亚马逊正在做的。贝佐斯解释，为了弥补系统缺失，他将商品打折、提供众多商品选择性——许多商品别处找不到、提供个性化服务，并提供即时购物建议。一家成功的在线零售商必须提供足够的超值服务，以鼓励消费者试用这种新方法来购物。他说：“消费习惯很难改变，只有将

焦点放在超值服务，并确定这些服务与传统销售方式息息相关，这一点在此刻最为重要，因为网络现在是处于初生阶段的科技，许多消费者仍感到诸多不便。”

有实力做领导者，为何要做跟随者

任何因特网公司的基本要求都是要具有创新的科技。但为了要超越对象，还要更努力，永远居科技领先的地位。就像杰夫·贝佐斯一样，你必须做到以下几点：

- 进行科技评估，以了解市场及企业的科技需要。这类评估不只能了解需要的科技性质，还能看出它对营运过程及策略计划的影响。例如，若你设立了一个网站，你可能想每个月密切监视企业中的所有计划，能在既有科技上改良或需要添购新科技，以了解企业的策略性科技发展进度。而贝佐斯有科技天分，无论在网络上或公司后勤作业，他一直都相当注重科技发展。

- 愿意投资新科技。购买既有的软件既便宜又快速，若你能取得独家使用权，也许会更好。然而，要在计算机界成功，公司必须实现消费者的期望，而且要了解顾

客的期望是在不断增加。

- 不断树立典范。如果你想在网络上做买卖，就会希望消费者将你的网站与其他网站相提并论。要记住，你不需要远远超越对手，只要小小的改进就会加深消费者对你的网站的印象。就像亚马逊书店一直都能达成消费者的期望，不只在商品提供上，还有科技设备。

- 经常审视公司科技是否领先对手。如果你自己不经常上网看看其他网络商店服务所使用的科技，公司营运将每况愈下。将别人使用的新科技应用于自己业务。如果你想做个先驱者，就算不像亚马逊是业界的佼佼者，你网站上使用的科技也像出售的商品一样重要。

- 取得科技独家使用权。贝佐斯买下了 Jungle 及 PlanetAll，由此可知，买下营运已步入轨道的科技公司极有助于网络商店的成功，不管该公司未来前景如何。同时，买下科技所有权有助网络宣传，也因此可能吸引部分网友上网试试新科技。该公司最近跨足拍卖会也有同样的效果。

- 克服技术缺失。让想进入你网站的人有等候连线的理由，例如有趣的编辑内容，或是大家都能参加的活

动，包括让业余作家有机会完成畅销作家最新作品的最后一章。另外，让那些对在线购物仍存有戒心的人，能够使用传统方式购物。

- 弹性的策略。新科技会改变公司作风，甚至改变策略。公司不仅要尽量取得最新科技，还要适当修改企业计划、策略及执行过程，以反映技术的改变。无论你是改良或购买新技术来增加竞争优势，你都得评估它带来的长短期冲击。

让存有戒心的消费者心安

如果在线购物需要提供信用卡号码，许多消费者仍存有戒心。亚马逊了解消费者的疑虑，因此一再保证在线购物的安全，同时也提供其他付费方式。如果消费者愿意，可以使用网景的安全商业伺服器(Netscape Secure Commerce Server)，将资讯先译成密码，在传送过程中才不会遭窃读。还有些人以支票付款，也有人虽然在线订购，但只输入信号卡号末五位数字，再以电话告知完整号码。在亚马逊网站设立

之初，有一半的顾客是以电话告知信用卡号，而今比率降至5%以下。这也许归功于亚马逊的另一项科技技术。在首次购买之后，顾客的地址及信用卡资料都安全地存在主机中，等到再度订购时，只须按个键，就可将书寄给他们。商品经常都免费以挂号寄达。

避免和别人相似的外观

许多新兴网络零售商模仿亚马逊网站的外观设计，还有许多提供相似的产品与服务。在线购物者就指出，邦诺书店网站看起来和亚马逊越来越像，而且它提供许多亚马逊没有的服务，例如，主动联络二手书商、帮顾客找到难找的书，以及出卖打折的期刊。但是，由于邦诺书店网站缺少亚马逊那种大家庭的感觉，也没有提供书评、专访、畅销新书书摘及其他有趣的活动，网络族仍将它视为亚马逊的模仿者。因此，亚马逊网站的访客仍远多于劲敌。当贝佐斯与其他对手距离逐渐拉近之际，他不是将技术升级、就是提高产品及服务予以反击。1998年11月，邦诺网站营业收

入增加一倍，而亚马逊只增加 40%，亚马逊买下药店商店网站部分股权的动作，就是被这项统计数字所促使。邦诺书店与疆界书店带来的激烈竞争，也是亚马逊涉足网络拍卖会的原因。

第10章将谈到，竞争对手直接或间接带给贝佐斯与日俱增的压力。之前也讨论过，亚马逊的头号劲敌——邦诺书店威胁要买下全美最大的书籍大批发商英格姆公司，该公司也供应亚马逊 50% 的书籍。同时邦诺还出让 50% 的网络营运给德国博德曼音乐集团，因而取得强大竞争优势。有九家网络零售店，包括 eToy 及 CDnow，联合起来成立了在线购物中心。另外，沃尔玛百货这家全美最大的零售商，也成立了自己的网站(www.wal-mart.com)。

贝佐斯向《福布斯》杂志表示：“亚马逊书店是百分之百的科技公司，但没有一项科技能持续保持优势，如果你想运用先进的科技让公司居于领先地位，这是必须持续执行的策略。”

亚马逊为对付邦诺书店并购英格姆的动作，向投资人保证该公司将持续致力于供应多样化的产品。并进而与药品商店网站链接，让网络族在邦诺书店、沃尔玛百货相继上网，加上九家网站结盟之际，有继续造访亚马逊网站的理由。如果赌注不是这么高，这项竞争看起来还真像是任天堂游戏的企业版。不过，亚马逊借由科技之助，它的任一行动都要比对手容易多了。

敞开心扉迎接机会

贝佐斯可能将一些发展技术机会列入必做事项表中，只是目前尚未行动。举例来说，有人问他书籍电子物流方式的可能性，他给予肯定的回答。至于是不是很快就能实现？回答则是“不”，但是他并不因此降低可能性，正好相反。他说：“这不是个假设的问题，而是时间的问题，让它实现速度减慢的原因，是陈列科技尚未赶上纸张印刷。这对消费者而言是个坏消息。但随着陈列科技的日益改良，情况将会改观。”

了解电子商务

安德森顾问公司的罗伯特·包杜克指出，因特网科技向前跨一步可能只需一周。在网络科技创新上，网络上的一年可能只是人间35天。他说，电子商务快步起飞，戴尔计算机每天在因特网上销售100万美元的个人计算机，2000年的年营业收入将增至10亿美元。虽然现今仍有消费者对于以信用卡在网上购物感到不安，但据估计，到了2001年，电子商务营业额将高达2 000亿至3 000亿美元。届时，全球上网人数将超过3亿人，为网络零售业带来无限前景。万事达卡曾为国家零售联盟做过一项调查，发现越来越多消费者上网购物，是基于以下原因：

1. 对传统商店越来越不满意，包括差劲的服务、缺少对商品的介绍、种类不够多等等。
2. 对计算机的恐惧日渐减弱。
3. 电子零售业如雨后春笋般推出。

贝佐斯对店中商品大打折扣，但是他并不认为因此会带来人潮，他也许是对的。调查发现丰富的商品

资讯让消费者乐意以较高的价钱购物，尤其是以便利又快速的网络购物方式。

将科技与企业各部门运作整合

我们之前谈论的主要以网络科技为主，不过亚马逊设在全美、技术创新的仓库也一样需要，顾客订购的商品由此向大批发商或独立供货商订购，并直接寄给顾客。每一处都有最新的包装设备与快速递送的仓储技术。

技术策略中，有一部分是为了增加服务品质而设计。业者常利用科技来建立与消费者的关系。IBM为消费者提供有关资料处理问题的资讯，因此打败富士通(Fujitsu)与NEC。林肯电子公司(Lincoln Electric Company)训练销售员为消费者节省焊接费用。贝斯勒罕钢铁公司(Bethlehem Steel)将工程师带出工厂，进入销售部门，以拉近与消费者的关系。同样的，服务业也有机会这样做，无论是多样化商品或服务，还是增加订购的便利性与递送速度等。亚马逊公司的技

术策略是为增进与顾客的关系而设计的，包括与顾客直接及间接的接触。增加使用便利性是策略的一部分，另外，当订购的商品不在库存之内时，与大批发商和独立供货商的联络速度也要加速。在公司内部方面，该公司也投资不少资金来确保快速安全的递送服务。

展望未来

在几个月或几年之后，贝佐斯会遇到更多的竞争对手。不少新兴公司立志超越亚马逊，也有许多拥有丰富资源的业界龙头虎视眈眈想收复失地。维京可乐 (Virgin Cola) 就是一个传统商业的例子，该公司在英国取得 4.7% 的市场占有率，想要取代百事可乐及可口可乐的地位，但当这两大公司积极以促销手法反击之后，维京可乐很快地失去英国的市场。另一则在线的例子则是：网景于 1994 年 10 月设立浏览器之后，市场占有率在两年内从零增加到 90%，三年后，该公司市场占有率大幅滑落至 58%，这是因为微软随视窗软件附赠浏览器，因而抢得 39% 的市场占有率。

安娜·沙曼斯基(Anna C. Semansky)
表示：“亚马逊购并 PlanetAll 的动作：
可视为降低对入门网站依赖性的努力”。

在商业界，无论是在线或离线，新兴产业都有可能一夜之间全球化，亚马逊书店亦是如此。但如果贝佐斯过去四年没有持续应用科技新知识，该公司就可能丢掉电子商务界领先的地位。他的做法可归纳成以下重点：

◆ 利用科技解决实际问题。尤其对新兴科技而言，不能单纯为了增进科技设备而花钱购买新科技。以亚马逊而言，他们运用科技增加订购便利性、安全保存消费者信用卡号码，以及增加递送速度。

◆ 基于现有资源，让网站与众不同，以维持高度业务发展。贝佐斯的做法是，了解既有顾客的需要，他们希望得到哪些额外服务，例如在线个人化服务、电子邮件订购确认、对旧顾客提供免费挂号邮递服务。

◆ 不断投资以增进技术实力。贝佐斯因此买下了PlanetAll与Junglee，并在网站上扩展领航工具功能。

◆ 广泛搜寻重视自身实力的新市场。亚马逊成为网络上第一大书店之后，又积极扩展商品范围至CD和录像带。在1999年初，该公司借着与药品商店网站链接，又跨足药品业。然后又是宠物用品及最近的杂货业。还有更多在计划中。不仅因为这些市场重视科技应用，更因为这些市场本身利润丰厚。重视科技的企业能聪敏地避开技术无法一枝独秀、或价格由他人决定的市场。

◆ 充分利用机会压制未来可能成为竞争对手的不同。例如，消费者希望网络购物尽量简便，亚马逊公司便努力保持消费者心中最爱的记录，并维持服务品质。

◆ 无论你所宣布的事项是什么，一定要完整表述。对手进入战场的障碍就摆在眼前，在科技尚未研发完成之前就急于对外公布，因此会给对手机会，所以千万不要这样做。

网络业

当杰夫·贝佐斯将创业计划呈交给创投公司时，他们这么说，由于网络科技，使他能够完全改写书籍出版业的经济学。他跳出传统思考模式，将网络带进连锁业充斥、竞争激烈的书籍市场。贝佐斯做到了，而本书读者一样可以在其他市场成功。别忘记，贝佐斯找出能在网络上销售的20种商品，这些商品能让他运用虚拟仓储，直接由大批发商及独立供货商维持库存。在这种经济模式中，只要你了解电子商务，现今业界的龙头就不可能永远居领先地位。在书商云集的聚会中，你会惊讶于投资人对亚马逊的热烈讨论，及一连串“怎么会这样”的不解。怎么会有业外人士看出在网络上卖书的机会？要成为另一个贝佐斯的秘诀就是要找出别人无法看出的市场——也许思考过于虚无飘渺，但值得在网络上开发。

◆ 要记住，任何一位程序设计师写出的软件，别人都会抄袭，所以一定要保持技术创新。科技是一种

工具，是通往目标的工具，而本身并非目标。寻找问题解决之道时，如果这种方法不成功，就改试其他方法。

然而，持续研发改进并不只限于科技，下一章将会提到，亚马逊另一个成功秘诀是它的创新能力。

BUSINESS THE
Chapter 9
amazon
.com

第9章
创新与灵活转换

为了保持领先，你得随时有新构想。

—— 罗莎贝斯· 摩斯· 坎特(Rosabeth Moss Kanter)

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

什么样的公司才叫做创新的公司呢？是要能了解现今消费者的需求、并能预测出他们未来的需要。此外，为了满足顾客目前的需求，创新的公司必须能找出其他公司的最佳做法，并依自身需要予以采用。要符合顾客明日的需要，则要做得更为深入，也就是基于今日的最佳做法创造出新的系统。

要在商界求胜，必须每天不断改造自己。专注的策略虽为长远成功之本，但无视于市场的变化，将自毁短期成功与长期的获利。每个产业变化的速度都在加快，并非只有科技产业，所以企业必须留心各种机会，为既有产品开发新市场，为新产品开发既有市场，以及为新产品开发新市场。要如何做到全企业总动员呢？举例来说，橡胶仆人公司定下企业目标，每一年都要开发新产品、且五年内开发的新产品的营业额要占年度总营业额的三分之一。为确保全公司上上下下都贯彻策略，包括可口可乐及贝尔南方公司(BellSouth)都设置一位学习主管，直接对执行官负责。席尔斯百货的学习主管是由行政主管兼任，负责公司里按顾客反应而定的持续学习文化（就像是持续

改进)。

成长与停滞

持续注意顾客“满意度”的新定义是成功的企业不断成长的关键。无论一般或在线企业，生意最为兴隆的一定是那些能留心外界发展——包括契机(消费者选择、需要及偏好)与挑战(对手的策略与手段)，并根据所见做决策的公司。他们不断求新求变，以跟上环境的改变，甚至重新思考公司在波动幅度极大的市场中的使命，处于变化快速的英特网中的亚马逊公司也是如此；而停滞不前的公司则无视于这两种变化的存在。艾略特·古德温是位于德州渥斯堡赖瑞鞋业(Larry's Shoes)的总裁，他会为该公司于80年代末期营业收入大幅下滑而自责不已，之后，他将公司业务专注于批发业，与出售新款式鞋的小贩做生意，他表示，他开始引导商店该卖什么鞋，当然是当地居民喜欢的样式。这不但制造出商店与企业对立的环境，也是商业道德的沦丧。

一个好构想是不够的

没有人会认为杰夫·贝佐斯忽略外部发展，也因此，他的公司能够快速发展。杰夫·贝佐斯经营的是一家不断革新的公司，而他本身就是个成功的改革者。他深知光是创立企业是不够的，即使是亚马逊这样科技先进的公司也是一样。它还必须致力于持续的系统改良，以及由高度的顾客满意度带来的业绩增长。后者对于零售业而言，尤其重要，沃尔玛百货就是一个很好的例子，该公司的口号就是：“为美国中部提供超值的多样化产品”。

亚马逊虽然是在线公司，但也是零售业者，因此为顾客提供超值服务对该公司是相当重要的。为此，该公司拥有具效率又有用的存货清单、流通网络，以及最为重要的：满意的顾客。

然而，贝佐斯无疑借由创立亚马逊书店而赋予零售业新定义，该公司成功地成为网络商店龙头之际，也改变了人们对电子商务的看法。一位市场专家曾说，亚马逊是“新公司对既有产业重下定义的范例。对于

零售业而言，最重要的因素除了地点、地点，还是地点，而亚马逊在网络上致富导致传统零售业者纷纷挤破头跟进。贝佐斯不仅迫使他在实体书店的劲敌——邦诺书店与疆界书店设立网站，他的成功，还促使其他零售业巨人，像是沃尔玛百货，比预计的时间提早上网。亚马逊成立未久就有如此成就，一般零售业不禁质疑他们传统的优势今日是否还存在。亚马逊抢了他们的生意，只因它是“全球销售书籍种类最多的书店”、提供“独特的购物体验”、并提供超值的服务，像是书评及畅销书书摘等。为回应亚马逊带来的冲击，实体书店也做出反击，例如邀请作者参加著作朗读会、为顾客提供阅读空间，甚至空出珍贵的卖场空间设立咖啡吧。

《商业周刊》评论：“贝佐斯较一般人有先见之处，在于网络可以将任何产品与所有人相连，因此，他能够做到现实世界中无法实现的事，例如一家店售出300万本书。”

从整体零售业的角度来看，贝佐斯做到了沃尔玛百货在十年前做到的事。沃尔玛百货设计出计算机程序，追踪顾客的订购资料，并设立物流中心网，使得贩售商品众多的商店能在两天内补足 85% 的库存，而当时其他同业不但商品种类较少，补库存也需五天以上的时间。贝佐斯利用英特网提供丰富的商品范围（光是书籍一项，他所出售的数量就达一般书店的 15 倍），并为上百万消费者提供个人化服务。

评估制造价值

贝佐斯为零售业带来的改变，同时也为店里商品的制造商带来改变——特别是书籍出版业，亚马逊书店所公布的销售资料，左右出版社该出版什么书、再版什么书的决定。经由网络，他提供出版社另一条健全的物流渠道，包括小型出版商在内。

1998年2月，亚马逊展开对小型出版社的优惠计划，这些出版社多难以进入传统物流渠道。要进入现有的售货渠道，公司的营业额必须达到标准。亚马逊

发布新闻稿指出，该优惠计划能够“提供小型出版商工具及组织结构，以确保出版的书籍能列入亚马逊多达250万册的目录中，因而增加商品曝光机会”。亚马逊将会员出版的部分书籍列于常态库存中，也就是说，这些书籍在24小时内就能达到，而一般独立出版社仍需花费四到五天的运送时间。由于这些出版社缺少资金，无法在网上宣传书籍，亚马逊免费为他们将书籍封面扫描入网站，并且帮助会员将书籍资讯登录在网站上，包括介绍、书摘、目录及作者和出版商评论。

亚马逊为何要这么做呢？该计划不但能强化它“全球最大书店”的名声（现在已成了在线最大的精品店），还让消费者有另一个理由来亚马逊买书。

该计划的设计目的，是经由独立出版社快速提供书籍，并丰富网站上的产品目录。

除了地点、地点，还是地点

贝佐斯的另一项改革是他将多家企业组织成销售网。共有超过60 000个商业网站共同销售书籍，另有

100 000个艺术家网站、狂热者网站及标签网站经由亚马逊贩卖音乐产品及录像带。消费者喜爱便利性，而按一下鼠标可能是今日最便捷的购物方式。进入其他网站的消费者也可能想购买亚马逊的商品，借着与其他网站链接，亚马逊让购物更加方便。由于这些链接网站，亚马逊的营业额增加了15%。此外，如果地点是零售业的竞争优势，亚马逊显然已经拥有这项优势了，通过超过160 000家网站组成的销售网，消费者可从任一网站进入亚马逊购物。有了这个销售网，贝佐斯因此能实现跨产品销售计划，让那些进入任一会员网站的人，能够透过相同来源购买各种产品类型的多件物品。

消费者便利性

除了这些终点网站，几乎所有的网络搜索引擎都是亚马逊伙伴计划的会员。这些网站的每一页都有亚马逊的热门链接站，就好像是全球每一家购物中心都有一家亚马逊书店一样。

但是消费者不只想要便利的购物地点，在今日忙碌的社会中，消费者不希望跑多家商店才能买全想买的东西，尤其是如果这些东西都属于同类型。因此，贝佐斯为亚马逊的顾客群增加店里出售的商品。一开始是书籍，之后是 CD，不久之后是录像带。然后，在1998年圣诞节，亚马逊又与玩具店、计算机店及其他多家商店链接，并提供比较购物服务。贝佐斯表示，他的远景是“加速顾客找到具启发性、教育性及娱乐性的产品。”

贝佐斯的便利策略包括达成顾客对方便的各种要求，就像华格商店 (Walgreens) 一样，该公司将自己定位为健康及处方药品便利商店，并且是全美发展最快的药店之一。该公司有超过 2 000 家商店，这些商店位于交通便利的城乡街道上，而非大型购物中心里。超过 700 家华格商店有外售窗口，供汽车开进购买处方药品，而有超过 400 家商店一天 24 小时全年无休服务。华格的邮购处方药品业绩一年超过 500 亿美元。

我在本书第 3 章谈到专注策略时，曾提过亚马逊与一般零售业的另一项相似之处。零售业者必须清楚

定位自己的业务——消费者为何选择自己而非对手的详细理由。他们专注于企业所制定的策略、坚定不移。华格商店将定位锁定在为消费频繁的顾客提供最高便利性。容器商店则是为顾客解决收藏和整理的问题。家用补给站期望开创自己动手做的市场，教导顾客自己解决家中问题，而不必雇用工人代劳。亚马逊以提供“全球最多商品选择”为目标。贝佐斯买下三家欧洲公司之后，宣布将商品范围从书籍扩展至 CD 及录像带的决定、以及将市场扩及海外的计划。这三家欧洲公司分别是：书页公司 (Bookpage Ltd.)——英国一家小型电子书店、因特网电影资料库 (Internet Movie Database)——一家电影资料库公司，为亚马逊提供录像带产品、以及德国的 ABC 电讯书籍公司——德国一家在线书商。贝佐斯对于这些购并动作表示：“远景会随着时间改变，它们会扩张。”

贝佐斯买下这三家欧洲公司的动作，显示他机敏地了解国际市场正有待亚马逊开发。他在德国及英国设立网站 (Amazon.de 及 Amazon.co.uk)，因此节省美国书籍的成本及运送时间。亚马逊德国网站位于摄政

堡物流中心旁，编辑及营销部门则位于慕尼黑。它提供来自德国各家出版社共 350 000 种书籍，且能快速取得 400 000 多种美国书籍。亚马逊英国网站则与物流中心同位于英格兰的斯劳 (Slough)，它提供 120 万种英国书籍、快速取得 200 000 种美国书籍及限时快递服务。两家网站都提供亚马逊发展出来的服务：包括个人化推荐服务、以多样化方式搜寻书籍、分类目录搜索书单、专家及顾客评论以及 1-Click 订购方式。

看起来贝佐斯将持续改良系统、网页内容以及亚马逊网站出售的商品。新公司陆续快速上网，并积极改进出售的商品及服务，这使得企业不断改革。亚马逊在网络上有不少对手，包括在线沃尔玛百货，然而，投资者视邦诺书店网站为该公司头号劲敌。同样的，贝佐斯也非常重视邦诺书店网站的发展。随着这家同时为实体及在线连锁书店积极抢攻亚马逊的市场，贝佐斯必须有所回应。他展开一连串批评对手的电视及平面广告活动，买下其他科技公司，吸引更多顾客上网，甚至与其他网站结盟，互设热门链接。会有人说持续创新的文化就像是患了幻想症，不断回头注意紧

追不舍的对手，网景公司执行官吉姆·克拉克 (Jim Clark)就坦承他的任务之一就是传染幻想症。贝佐斯也曾提过幻想症的说法，但他认为问题来自对竞争对手的幻想。不过，这份幻想应转化为增强顾客未来需要的动力，并转换成改革的资讯，让公司保持领先。贝佐斯说：“英特尔董事长安迪·葛洛夫 (Andy Grove)曾教导我们，只有幻想症患者能够存活。他是对的。但是，驱动公司成长的，是为顾客制造真正的超值服务，不这么做，公司是不会成功的。”

儿童网站

亚马逊特别设立儿童部门时，正巧是邦诺书店网站设立之际。多数大型书店都有童书部，亚马逊书店也不例外。1998年4月，亚马逊公开他们的儿童网站，这是网络上订购便捷的儿童书店，他提供的图书目录包括写给儿童、青少年及父母超过10万种书籍。不过，亚马逊儿童网站不只出售儿童书籍，还比照成人书籍的做法，提供深入报道文章、书评、专访、主题搜索

及推荐服务。这还不够，该网站还提供新奇送礼构想与建议，以及适合儿童的搜索引擎。儿童网站上的送礼构想是一个极为有趣具有互动性的系统，让消费者能够为儿童买到最适合的书籍，无论他们长大后想当医生、救火员、舞台表演者，或想扮牛仔、印地安人、太空人，还是想阅读恐怖小说或青少年爱情故事。如果不确定某个年纪该送他什么书，该网站提供以年龄层和主题分类的选择服务。

此外，为了回应邦诺书店网站的威胁，贝佐斯又增设一家物流中心，以扩展亚马逊的发货网。在此之前，亚马逊将座落于宾州的物流中心的库藏容量扩增近六倍之多，西雅图仓库的容量也增加了 70%。除了订购方便及价钱便宜，亚马逊的另一项优势便是它的物流系统——这也是它得以领先对手的依恃。多数书籍都向出版社及供货商订购，不过，亚马逊显然想扩大仓库空间，以增加畅销商品的流动速度。公司能轻易经由订购系统收集到顾客需求的资料。贝佐斯曾说：“亚马逊所做的每一件事都是为了持续改善购物体验，借以减少递送时间，我们做到了。”

送货是型录业务(将销售商品的照片文字编辑成册进行销售)的关键事项,对亚马逊而言更是如此,即使该公司的型录刊登在因特网上。一直到1998年底,亚马逊仍只有两家物流中心。同年11月,第三家物流中心成立于西岸(内华达州芬利),以增加该区的送货速度。

总之,贝佐斯了解服务品质是不断移动的目标。等待满足了顾客在某一方面的需要后,他们又有新的需求。你必须小心留意这些转变,进行创新与改革以符合他们的新需求。这有时需要企业进行购并及策略联盟。

BUSINESS THE
Chapter 10
amazon
.com

第10章
与优秀伙伴共同发展

企业如果不发展，就会倒闭。

—— 迈克·艾斯诺(Michael Eisner)，沃特·迪斯尼
制片公司执行官

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

老实说，亚马逊书店要获利只有三种方式：

1. 寻找新顾客；
2. 增加每位顾客的购买金额；
3. 增加顾客购物的频率。

要达成以上任一项，都需要该公司持续给予顾客进入的理由，也就是说，公司要不断发展。

企业为促进成长而使用的策略已经改变——亚马逊本身的扩张计划就是最佳例证。在过去，企业只有两种选择：“购买”或“建造”。企业可以购并其他公司（经由合并或购买）、或是自己从头建造。今日，力图发展的企业除了购并以外，还与其他企业结盟以增加提供新商品及服务的机会，借以打入新市场。

以新角度观察伙伴关系

杰夫·贝佐斯创立亚马逊书店网站以后，便运用合并及策略结盟来增加业绩、改善服务品质，并吸引新顾客。其中两项合并举措让亚马逊打入欧洲市场；还有一项合并让亚马逊能提供网络比较购物的服务；

另一项合并举措则让该公司能定期提醒顾客送礼。亚马逊与一家药品网站结盟，让该公司的商品范围扩展至药品；还有一项结盟举措让亚马逊打入冷门书籍市场。亚马逊在不久的将来还有两项合并举动，其目的在于简化业务与顾客间的转换过程，追踪人们上过哪些网站，并提供其他他们可能会感兴趣的网站建议。

贝佐斯买下交换网站时表示：“此举动将增加亚马逊的优势，提供稀少、奇特商品的供应。”

继书籍、CD及录像带之后，亚马逊又提供在线拍卖会服务及免费电子问候卡，该网站因此更加热闹。还有更多的新商品及服务即将登场。亚马逊产品开发副总裁就表示：“电子问候卡绝不是亚马逊最后一项加入的服务”。

经由伙伴计划，亚马逊和超过 100 000 家独立网站签约结盟，包括与六大网站的前五大签下多年独占

或最惠伙伴关系，这六家网站分别是：美国在线、雅虎、网景、地理城市公司及家庭网络 (@ Home Network) 及艾塔维斯塔。借由这项计划，每一家会员网站都能挑选各自认为访客会有兴趣的书，自行加上评论及建议，然后直接与亚马逊目录做热门链接。亚马逊负责处理业务全过程，从在线订购的安全性到运送商品，然后每周以电子邮件告知会员网站最新的综合营业报告。

亚马逊优惠计划中的合作公司也包括了独立出版社。

谁带领公司成长

无论公司采用何种策略带动成长，现实中必须由公司领导者以身作则实现计划。在构思本书之际，我尝试专访杰夫·贝佐斯。当时，他们告诉我他没空。他到底在忙什么呢？他的代表告诉我：“他忙着促使公司发展。”这不仅表示贝佐斯心系公司成长，而且公司全体员工都将其视为他的责任。在贝佐斯建立的企

业文化中，每个人都着眼于公司的前景及机会，而不为过去或现在所束缚。贝佐斯让员工产生这种心态的原因，不仅是因为他以身作责冒险犯难、让员工不畏惧地提出不同的意见及新想法，而且，正如前几章提到的，贝佐斯还采用了以下几点中心目标：

◆ 以企业成长为征才标准。为贝佐斯工作的几位高级主管被雇用的原因，不仅因为他们了解电子商务，并且还得愿意消除这项新兴产业中的障碍、提高网络商务的服务品质及增加商品种类。其他员工被雇用，也是基于相同的原因。贝佐斯还发现他需要能承担问题、解决问题的员工。因此他跳脱传统征才标准，雇用的人才包括文学院及商学院毕业的各界人士。

◆ 以企业成长及管理准则。有时候是改革企业内既有的部门；有时候改革则发生于“空缺部门”、或是所谓的“企业孤儿”（企业的其中一部分，但没有任何单位出面负责）。最具弹性的企业能够同时利用以上两种方式让企业发展，成立跨部门小组，随时把握发展的机会。制造机会让各部门共同分担工作也对

公司有利。以微软为例，该公司按工作性质及领域分类，将主管过去领导执行的计划与成功经验存档，如此一来，公司里遇到困难，需要求助的人就可以翻阅这些档案，参考前人的做法，发展出最好的办法来提高公司产品及服务品质，微软公司因此能快速回复消费者不断改变的期望。在亚马逊公司，小组组员合作完成每项计划。每位员工都知道自己能够影响公司业务的成败。一位员工对记者表示：“我们才是能让企业获利的群体。”能够影响公司发展的员工也不光只是那些负责网站的人，甚至正好相反。

◆ 人们通常会立刻想到在亚马逊负责软件及资讯科技的工作很神气，但是，作业部门就算不比科技部门重要，也与它同样重要。贝佐斯在美国增加两处物流中心，另外在英国及德国也各有一处，借此扩大公司的发货网络。这些物流中心的主要功能，以于降低运送商品给海外顾客的时间。在这一方面，公司未来五年内都有发展规划。“作业工作”涵盖范围很广泛，从寻找潜在顾客、建立网络商店常态库存，到运送商品到顾客手中等，包括该公司仓库及运货中心的所有

工作。作业工作可以被视为亚马逊公司的供应连锁，而该公司的网站，诚如一位员工所说的，则像广告经销处。公司要发展，两者都须尽心管理经营。

◆ 在生命共同体之下成长。“共同体”这一名词可视为管理学上的新术语。在现实中要建立共同体，不只要以发展信任及团队合作的文化将员工纳入，还要以积极持续的关系，把顾客也纳入共同体之中，这才是经营公司的有效率方法。建立共同体的方式因产业而不同。航空公司可以提供各种频繁的行班计划来吸引乘客，书店可以提供会员更多折扣，而快餐店可以提供常客“买十送二”的优惠。亚马逊书店在取得访客资料后，就提供个人化服务，定期推荐新书及最喜爱的作者资料等等，以此与顾客建立持续的关系。

◆ 对顾客期望有远见。没有人会认为杰夫·贝佐斯没有留意网络及顾客对现在及未来期望的变化。的确，这份对于下一代顾客、甚至下下代顾客的远见，正是过去吸引业界与之结盟的主要原因，未来也将继续影响合作关系。

购并要有目的

亚马逊网站签下的每一个合作伙伴，都是为了保持“全球最大精品店”的地位。举例来说，亚马逊书店本身的书籍库存约有 450 万种，在购并原来经营 BiblioFind 及 MusicFind 网站的交换网站之后，该公司销售的书籍又增加了 900 万种。而购并位于加州红木城的接受网站 (Accept.com) 之后，将有助于简化业务与顾客间转换过程。亚马逊买下位于旧金山的艾力克沙因特网公司 (Alexa Internet Inc.) 的举动则让该公司能够追踪访客资料，并推荐他们可能感兴趣的其他网站，同时还使亚马逊能够汇集常客的兴趣取向，帮助业务成长。该公司至今在美国及全球已有超过 800 万名顾客。

在亚马逊成立短短三年之后，就开始依靠由购并来发展。1998 年，该公司买下发展出比较购物的 Junglee 公司，因此亚马逊能在书籍、CD 及录像带之外，提供更多的服务。同年贝佐斯买下了 PlanetAll，该网站使用者可以记录个人备忘录及网络通讯录，亚

亚马逊因此可以提供提示服务，在特别日子来临时提醒顾客为亲友买礼物。不断设法为顾客提供增值服务的贝佐斯认为 PlanetAll 有潜力成为最重要的在线应用软件。

涉足全球市场

产业间的障碍被打破之际，距离的障碍也随之消失了。企业放眼国际，不仅为了寻找新供应商，也为了寻找新市场，亚马逊公司也不例外。该公司发现有必要跨出美国，因此，分别买下德国的 ABC 公司及英国的书页公司的网站，而设立亚马逊德国与英国网站。亚马逊对这两项购并动作提出看法：“亚马逊德国及英国网站是在当地设立网站的创举，他们将提供欧洲人丰富的购物选择、保障交易的安全、提供高度便利性，以及电子礼物保证书让送礼无虞。”这两处网站的访客也能同享亚马逊顾客受到的服务：

- 在网络上传送信用卡资料加密；
- 个人化服务；

- 运用许多方式找到书籍；
- 百余种以特别分类方式列出的畅销书目单；
- 专家与顾客的意见；
- 以1-Click系统订购。

从销售的观点来看，更重要地是，这两处国外网站设立后，几千种最畅销的美国书籍能够直接从英国及德国寄出，大幅减少运货成本及递送时间。在涉全球市场的动作上，亚马逊还与雅虎签约，成为雅虎全球网站的首要书商，包括亚洲、英国及爱尔兰、法国、德国、丹麦、瑞典、挪威、加拿大、澳大利亚及新西兰、日本、韩国等。该举动是与雅虎原有合作关系的延伸。这项结盟将亚马逊的商机扩展至雅虎在以上各国的网站，而且在德国的雅虎使用者还可以进入亚马逊德国网站选择藏书丰富的德语书籍，在英国的雅虎使用者也可以进入亚马逊英国网站购买书籍。

结盟要有目的

无论是亚马逊的伙伴计划，或是联合销售协定，

都让亚马逊的标题广告及热门链接出现在几乎所有最受欢迎的搜索引擎上，更有超过 100 000 家独立网站与亚马逊链接，从狂热者网站、企业网站到网络型录商店。亚马逊则以提供结盟者年度盈余的一部分作为回报。对亚马逊网站而言，与其他网站链接将为它的网络商店带来更多人潮。初次进入的访客可能当下就决定购买，就算没有购买任何商品，也会将网站存入书签中，下次再回来购物。该公司的优惠计划让小型独立书商或音乐制作公司能够进入主要销售渠道，同时也丰富了亚马逊销售的商品内容。

仔细观察这些结盟举动，可以看出亚马逊的行动模式。根据克莱门特(Mark N.Clemente)及格林斯潘(David S.Greenspan)的说法，企业结盟的原因共有九种。让我们来看看亚马逊的结盟动作是否基于以下这些原因：

虽然亚马逊的焦点在于网站，但作业部门是该公司最大的领域。这也是未来几年发展最多的部门。

1. 促进公司发展，这也正是贝佐斯的目标。他签下的每一项结盟案都是为了扩展网站上提供的商品及服务，让顾客会想再访问。

2. 增加市场占有率，将顾客对其他企业的忠诚度转移过来。以亚马逊的情况而言，顾客来自两方面：同业中的实体及网站虚拟商店。策略结盟的目的就是要吸引顾客过来。亚马逊的每一个结盟举措也是基于同样的目的，包括购并交换网站、与 Broadcast.com 签下伙伴计划，让亚马逊能够销售录音带及录像带，另外，亚马逊还与胡佛在线公司 (Hoover Online) 签约，让亚马逊能将宣传文字刊登在胡佛的网页及吸尘器产品包装上，这些都能让亚马逊的商机大增。

3. 进入新市场或新物流渠道。亚马逊买下德国及英国的设备，让该公司能够进入德、英两国市场。买下仓储设备，使该公司能提供更安全快速的订购送货服务。而该公司拥有药品商店网站部分的股权，这不仅带来了新市场，也为网络市场带来新商品。

4. 获得新商品。亚马逊自 1995 年创立以来，就不断增加商品种类，从书籍、CD、录像带、计算机软

硬件到现在的药品。在亚马逊网站，你甚至可以拍卖收藏品，也可以从拍卖会上买下你从未想到要买的物品。

5. 赶上潮流。亚马逊公司不断革新网站科技，也持续追求更快速安全的递送技术。网络的生态就是不断地改变，亚马逊已证明自己是不断赶上网络科技创新的企业之一。

6. 取得商品及科技的新构想。亚马逊并购 Junglee、PlanetAll、接受网站及艾力克沙公司，让该公司能够保持科技领先地位。亚马逊拥有的这些科技让它能够追踪既有及潜在顾客的兴趣取向，再根据这些汇集到的资料来增加新商品及服务。该公司同时观察对手网站，以了解网络顾客的异同，然后想办法将这批顾客吸引过来。举例来说，该公司决定提供访客免费寄卡片给朋友，显然就是因为他们发现蓝山艺术中心 (Blue Mountain Arts) 访问者人潮不断增加。《纽约时报》曾指出贝佐斯有意买下蓝山艺术中心，此举失败后，他与公司主管便极力仿效该网站的服务，即使亚马逊商品研发副总裁瑞雪曾表示，卡片是极为不同的

商品，“是不正式的商品，包括著名棒球选手鲁斯 (Babe Ruth) 时代用来祝贺佳节的卡片。”其目的是刺激购买礼物——当然是在亚马逊网站上购买，来配合卡片寄出。

7. 减轻竞争状况。如果你无法买下对手公司，你得设法强大自己与对手竞争。这也解释了贝佐斯购买交换网站的动机。这一家专卖冷门书籍的书店曾是邦诺书店觊觎的对象，而邦诺正是亚马逊的头号劲敌。

8. 强化声望或增加可信度。亚马逊在购并或结盟后提供的新商品或服务，都将吸引新访客进入它的网站。该公司至今拥有遍布全球的 800 万名顾客。要有多少位访客或多少访问次数才会成就 800 万名顾客呢？我努力调查计算，但无法算出亚马逊究竟共有多少访问者。但一位资讯主管告诉我，目前的访问者，只有一小部分——有时甚至少于 1%，会在一个网站上驻足购物。

9. 反映经济模式。亚马逊的获利是基于以下经济模式的假设：X 位访问者中，有 Y 位会成为顾客、或有可能成为顾客。X 是个极重要的数字，而贝佐斯会

持续扩张它的网络商店，让媒体有原因报道该网站，在广播及电视上宣传，以吸引从未来访的网友进入网站浏览，曾访问的网友再进入查看最新的服务。

合并及结盟前的努力

当你打开报纸、看到贝佐斯与别家公司合并或结盟，你不禁会想，在进行合并之前，贝佐斯做了哪些努力呢？为尊重贝佐斯的领导能力，我不能胡乱瞎猜，因此，我假设每一件合并及结盟案签订之前，亚马逊都曾仔细研究过这些公司，不然就是让它们先成为亚马逊共同体的一分子。

虽然做好调查工作就像支持棒球运动、或在母亲节宣扬母爱一样重要，但许多公司只调查可能合并对象的合作底线，很少有人注意对方的企业文化、管理方式或是与合并者相关的市场地位。如果你处于贝佐斯的地位，必须经由合并或策略联盟等方式扩展业务，在《企业合并：市场取向策略与整合指南》（*The Guide to Market-focused Planning and Integration*）一

书中，克莱门特与格林斯潘提到了除了财务以外的以下建议：

◆ **行销投资比重** 克莱门特与格林斯潘表示，这项做法的目的是了解投资于营销的资金多寡与效果，以及过去的投资报酬率。这一点似乎是贝佐斯这种人最感兴趣的地方，因为他一直设法打响公司名声。

◆ **效率比重** 此处指的是营运效率。例如，你可以评估顾客满意度、员工流动率、过去交易完成度及公司成长计划等，来看出营运效率。同样的，这一点也会是贝佐斯和手下极为重视的调查项目，因为亚马逊在花费上非常精打细算。

在营销问题以外，还有人的问题。克莱门特和格林斯潘指出，评量营销部员工和营业人员的素质，以及他们对营销的贡献是必要动作。他们表示：“强大忠实的顾客群更是重要，这表示公司的计划成功地迎合了不断改变的消费者需求。”你同时也须评估对方与经销商的关系，尤其要考虑合并动作对目前关系带来的冲击。最后，克莱门特与格林斯潘说，你必须观察该企业要以顾客为中心，而不是以产品为中心。

“最佳的合并公司，其员工必须以客为尊，而且员工的整体表现要符合顾客需要。”克莱门特和格林斯潘还指出：“营销调查决定公司的市场占有率是否得以维持及扩张。”也就是说，寻找合并的公司必须考虑知名度的力量——品牌识别度加上市场对于产品或服务品质的正面看法——以及合并对象的创新程度。“能够定期推出新产品及服务公司为合并者带来的价值，是产品推出效率极低的公司无法提供的。”

企业发展选择

我们不能以为合并是企业发展的惟一手段，而忽略了自我发展。无论是实体或虚拟商店、电子零售或其他业务，企业要发展壮大，都有以下选择：

- 合资联营 借此方式，两家或多家企业可以一起投资、分享获利。合资创造新业务的原因很多，从发展新科技到将产品商业化、从新科技到扩张新市场。有些公司是合资专家，例如康宁公司 (Corning) 在科技界及非科技界都有许多合资伙伴，该公司的盈余中，有 50% 来

自这些联营事业。

· 策略联盟 企业可选择策略联盟方式研发科技、降低个别花费、扩张至全球市场、开发新市场、增加物流渠道或是改良供给管理。这些机会仅限于公司愿意与他们结盟，包括对手公司。找出新获利来源。策略联盟的成功要素与合资联营相同，企业间要有相同的目标与价值观，以及最低的文化冲突。

· 投资 大型公司可以买下小企业的少数股权（就像亚马逊投资药品商店网站一样），或是提供资金给新兴公司。后者的投资，能让新公司企业化经营。

· 授权许可 企业可以授权别家公司使用专利、或是商标产品或制作流程。企业可以因此获得对方公司的忠诚度。对于得到授权产品或制作流程的公司而言，这样的做法能够在减少花费的情况下，使用开发者大量投入研发出来的科技、产品或制作流程。

· 市场协议 这类的协议能帮助公司在最低成本下，扩展产品流通网络。有些公司签约是因为在某个领域里缺乏经验；有些则因对方公司拥有某项优势（例如销售渠道），较擅长销售。

· 科技协议 科技研发的高成本促使公司共享专业技术、分摊研发成本。贝佐斯以自己研发的软件来创立网站，他仍定期创新他所使用的软件，不过同时也通过与软件公司合并来取得新科技。

以克莱门特与格林斯潘的建议来评估贝佐斯的合并动作：他们指出，要与一家公司进行合并，调查对方公司以前的历史是很重要的工作。贝佐斯的购并案之一——交换网站，就是该公司执行官史蒂·莱斯利先前透过购并而建立的。

再以这项标准衡量贝佐斯之后的几项合并举动：Junglee与PlanetAll，以及最近的接受网站与艾力克沙因特网公司，这些公司都被认为是科技领先的公司。

克莱门特和格林斯潘认为，任何一家公司都有营销及营业计划，但最适合进行合并的公司是那些一再实际实现计划目标的公司。他们强调管理成效要同时从短期执行计划与长期策略计划来观察。此外，还要调查每一项广告、公关活动、宣传邮件及其他营销手法的效果如何。你要寻找的合并对象，应该要能不断

在营销手法上推陈出新。

除此之外，你会希望要合并的公司能够定期收集公司市场、客户及对手资料，而且这些资讯系统不仅用于解决营销问题，还可供未来计划参考。克莱门特与格林斯潘说，你还须调查该公司内部的沟通渠道是否直接有助于公司对销售及营销所做的努力。“企业公布越多的销售及营销资讯，像是新产品介绍及销售策略等，该企业就越有可能在各部门贯彻以客为尊。”

论述至此，我不禁要以这些标准评估亚马逊公司。克莱门特和格林斯潘指出，能达到这些标准的一定是健全的公司。但我以为，从营业及营销的观点来看，亚马逊看起来的确是一家经营良好的公司，这并不表示我认为它会被其他公司合并，虽然这个想法已被推翻了(德国博德曼音乐集团就买下了邦诺书店 1% 的股权)。但如果这些标准不是适合被合并的公司，而是极为成功的公司，那么，亚马逊书店就相当符合。

不过，以克莱门特与格林斯潘提供的管理标准，来评估亚马逊的情况是极为有趣的：

◆ 公司领导者 购并专家指出，公司执行官受人

尊敬的程度对于最后的合并动作有决定性的影响。根据亚马逊员工表示，贝佐斯深受公司员工的尊敬，此外，基金经理人以及电子商务同业都对他极为崇敬。

◆ 管理结构及文化 如果管理公司内部的行政主管心存猜忌，公司生产力会大幅降低，员工深怕犯错，因而也降低解决问题的革新与创意。亚马逊的管理方式正符合冒险犯难的精神，员工不用担心所做的决策会被质疑，也不用处处提心吊胆、疑神疑鬼。

◆ 团队与信任的程度 贝佐斯让所有亚马逊人有共同体的感觉，这份共识是基于贝佐斯之前的梦想，据公司内部传闻，当时他和妻子带着他们的狗远征到西部创立网络公司。公司建立的故事曾被媒体一次又一次传述。而近日关于亚马逊创立的报道则较有组织，传奇性也少了许多。但这都不重要，重要地是，这份网络商店的原始构想已经实现了，公司获利指日可待。惟一令我担心的是，各界对它期望过高，无论报酬率有多少，投资人都不会满意。

◆ 硬件环境 亚马逊公司金钱不是花在家具设备上，而是增进顾客满意度、打响知名度及研发新科技。

因此，这家公司从不讲究硬件设备或装修，甚至公司办公室也是一样。高级主管没有独立的办公室以与一般员工有所区别，正因如此，该公司一直拥有一个悠闲、如学校一般的办公环境。

◆ 企业对成功的阐释 评估成功有许多方式。如果只以获利状况来评估亚马逊书店，我得承认它还没有成功。但如果采用贝佐斯的标准来衡量成功——以冒险程度、科技创新、顾客满意度、员工为生命共同体的感觉来衡量——那么我们可以说亚马逊书店的投资阶段成就非凡。

网络成长性

杰夫·贝佐斯深深了解在网络上创造发展是件旷日持久、难以实现的事。较好的方法是买下所需、或其他企业合作——无论是在线或一般企业，以共创成功。

贝佐斯与其他公司合作，因为他知道以下重点：

◆ 不将自己局限于合并一途。贝佐斯还签下许多

协议与合作关系以吸引网友进入。它的公司与五大搜索引擎签约就是最佳例证。

◆ 建立合作伙伴都能认同的企业文化。贝佐斯认为自己正在创造成长的文化。因此，他不仅亲自以创意解决问题和冒险犯难来以身作则，同时努力招揽那些想要冒险面临挑战的人进入公司。

◆ 合作要有目的。很明显，贝佐斯每一个合作及购并举动都是为了壮大这家年轻的网络商店。回头检视过去几年的协议与购并，就能清楚看出每个合作关系对公司目标的贡献。

◆ 对顾客需求有远见。网站上有许多资料着眼于消费者目前的期望与需求，这些资料可用于对未来计划做决策。

◆ 放眼全球。将公司营运国际化才是真正企业家的做法，即使是虚拟商站也一样。像是亚马逊与雅虎签约，就让亚马逊与全世界各地的雅虎网站热门链接。

China-Pub.com

下载

BUSINESS THE
amazon
.com

参考文献

WAY

SECRETS of the World's
Most Astonishing Web Business

Anders, George

1998 “On-Line: Amazon.com purchase signal wider ambitions” Wall Street Journal, august 5.

1999 “Amazon.com to add cards and rare books” New York Times, April 27.

Anonymous

1997 “Jeff Bezos,” Chain Store Age Executive with Shopping Center Age, December.

1998 “Does Amazon.com really matter?” Forbes, April 6.

1998 “Jeff Bezos: selling books, running hard!,” April.

1998 “Jeff Bezos: discounter,” Brandweek, October 12.

1998 “Employee raiding cases hard to prosecute,” Computerworld, October 26.

1998 “The river wild: Amazon.com’s recent acquisitions move it into new territory,” Red Herring Magazine, November.

1998 “Amazon.com: the wild world of e-commerce”

Business Week, December 14.

Baldock, Robert

1999 Destination Z: The history of the Future
(New York: John Wiley & Sons).

Barner, Robert W.

1994 Crossing the Minefield: Tactics for Overcoming
Today's Toughest Management Challenges (New York:
Amacom).

Bayers, Chip

1999 "Jeff Bezos- Why him (and not you)? " Wired,
March.

1999 "The inner Bezos," Wired, March.

Berry, Leonard L. Seiders, Kahleen and Gresham, Larry G.

1997 "For Love and Money: T'lle Common Traits of
Successful Retailers," (Organizational Dynamics, Autumn
(American Management Association).

Bombrun, Charles J

1996 Reputation: Realizing Value from the Corporate
Image (Harvard Business School Press).

Clemente, Mark N. and Greenspan, David S.

1998 Winning at Mergers and Acquisitions: The Guide to Market-Focused Planning and Integration(New York: John Waley & Sons).

Delano, Frank

1999 The Omnipowerful Brand (New York: Amacom).

Doler, Kathleen

1998 “Interview: Jeff Bezos: Founder and CEO of Amazon.com Inc.” Upside, September.

Easton, Jacklyn

1999 Striking ItRich. Com (New York: McGraw-Hill).

Gimein, Mark

1999 “Playing the Net Stock Game,” The Industry Standard: The Newsmagazine of the Internet Economy, January 18. [Http://www.thestandard.net/articles](http://www.thestandard.net/articles)

Gunther, Marc

1998 “Is competition closing in on amazon.com?” Fortune, November 9.

Harris, Jim and Brannick, Joan

1999 Finding and Keeping Great Employees (New York: Amacom).

Hazleton, Lesley

1998 “Jeff Bezos: how he built a billion-dollar net worth for his company even before his company turned a profit,” Success, July.

1998 “Jeff Bezos’s Secret of Success,” Finance Week, September 15.

Hof, Robert D.

1998 “technology, technology, technology” Business Week, December 14.

Holtz, Shel

Public Relations on the Net: Winning Strategies to Inform and Influence the Media, the Investment Community, the Government, the Public, and More! (New York: Amacom).

The Information Resource for Job Seekers, San Francisco, California

Amazon.com: The Online Jungle and More, The Company Insider (Wetfeet Press)

Jamison, Brian, Gold, Josh and Jamison, Warren
Electronic Selling: 23 Steps to E-Selling (New York:

McGraw-Hill).

Jeffrey, Don

1998 “Amazon.com eyes retailing music online: major player’s entry will raise competitive stakes,” Billboard, January 31.

De Jonge, Peter

1999 “Riding the Wild, perilous waters of Amazon.com,” New York Times Magazine, March 14.

Kotler, Philip

1999 Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets (New York: Free Press).

Kuglin, Fred A.

1998 Customer-Centered Supply Chain Management (New York: Amacom).

Meyer, Michael

1998 “Going shopping.com,” Newsweek, August 17.

Oliver, Richard

1999 The Shape of Things to Come (New York: McGraw-Hill).

Pettis, Chuck

1995 Technobrand: How to Create & Use “Brand Identity” to Market, Advertise & Sell Technology Products (New York: Amacom).

Reed, Alastair

1998 “Seattle's Amazon could threaten booming U.K. booksellers,” Campaign, August 7.

Romenesko, James

1997 “Amazon.com's success has come faster than founder expected,” Knight-Ridder / Tribune Business News, July 21.

Segaller, Stephen

1998 Nerds: A Brief History of the Internet (Oregon Public Broadcasting).

Seybold, Patricia B., with Marahank, Ronni T. Customers.com (New York: Times Books).

Slovan, Margie

1997 “Bound for the Internet,” Nation's Business, March.

Taylor, Don and Smalling Archer, Jeanne

1994 Up Against the Wal-Marts: How Your Business

Can Prosper in the Shadow of the Retail Giants (New York: Amacom).

Thielen, David

1999 The 12 Simple Secrets of Microsoft: How to Think and Act Like a Microsoft Manager & Take Your Company to the Top (New York: McGraw-Hill).

Walton, Sam, with Huey, John

1993 Made in America (Bantam Books).

Wolff, Michael

1998 “Merge and converge,” The Industry Standard, December 4.

See <http://www.thestandard.net/articles/display/>

Wood, James B. and Rothstein, Larry

1999 The Next Level: Essential Strategies for Achieving Breakthrough Growth (Perseus Books).