



[购买此书或有声书](#)

亚马逊

全球最强大的零售商将继续推动商业革命

(Amazon)

Natalie Berg 以及 Miya Knights • Kogan Page © 2019 • 272 页

员工领导 / 著名经济领袖

要点速记

- 亚马逊是世界领先的消费品销售公司，是全球市值第二的企业。
- 亚马逊处于激烈竞争之中。
- 亚马逊从“飞轮效应”中获益。
- 亚马逊遵循14条核心领导原则。
- 亚马逊的三大业务支柱是其网络商城、会员制度和亚马逊网络服务。
- 亚马逊拥有多样化的商品供应，又被称为“万货商店”。
- 亚马逊不只是一家零售公司，还是一家科技创新企业。
- 亚马逊如今的领先优势太大，竞争者再也追不上了。
- 亚马逊的竞争对手无法对其造成伤害，但美国政府可以。

导读荐语

数字化企业巨人亚马逊为消费者提供了多样化的低价商品，其线上销售额占全网的50%左右。如今亚马逊的市值相当于沃尔玛、家得宝、好市多、CVS、沃尔格林、塔吉特、克罗格、百思买、科尔士、梅西百货、诺德斯特姆百货、彭尼百货和西尔斯百货等企业的总市值。亚马逊的创始人、首席执行官兼董事长杰夫·贝索斯是全世界最富裕的人。零售业专家娜塔莉·伯格

浓缩书

亚马逊是世界领先的消费品销售公司，是全球市值第二的企业。

将顾客摆在第一位的亚马逊在零售界占支配地位。它是全世界最活跃的产品搜索引擎，大多数人想上网买东西时亚马逊就是他们的第一选择。亚马逊一直通过制定条款，根据顾客的时间表和其他要求极力满足他们的需求。

“ “ ‘我们在很长时间内都会处于非盈利状态，这是我们的策略。’ （亚马逊创始人杰夫·贝索斯在1997年发表的言论） ” ”

亚马逊一直很有长远规划。创始人杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）从不担心利润问题，这种态度是亚马逊国际影响力的来源。

亚马逊处于激烈竞争之中。

亚马逊拥有世界上最全面的消费者资料库，因此它能很好地利用与顾客有关的宝贵营销信息——这是该公司在行业内外的有力竞争武器。

“ “ 网络商城只是现代化的数字版购物中心而已，但它是全天候营业的，且有无穷多的产品分类。 ” ”

亚马逊的成功也让对手学会了厉害的应对措施。例如，有些竞争者通过“无线电信号干扰器”攻击购物者的智能手机，使他们无法在店内搜索到亚马逊等其他平台上更低价格的商品。

亚马逊从“飞轮效应”中获益。

管理学作家吉姆·柯林斯（Jim Collins）将飞轮效应定义为企业内部一次成功的业务实践催生其他成功实践的良性循环。

“ “ ‘没有单独的典型行动、重大项目、包治百病的革新方法、单独的机遇或奇迹时刻。’ （吉姆·柯林斯） ” ”

巴拉德·斯通（Brad Stone）在关于亚马逊的书《一网打尽》（The Everything Store）中解释了飞轮效应，即用低价吸引顾客重复消费，重复消费提升了销售额，由此又能吸引到更多支付佣金的第三方卖家。这种效应带来了更高的效率，使亚马逊在服务中心和运营中心等方面的沉入成本更加物有所值，从而能够实现更低的价格。

亚马逊频繁地分散投资也让飞轮效应更加强大，每次开启新的服务，都是在这个飞轮上增加新的共生轮辐。

亚马逊遵循14条核心领导原则。

亚马逊的成功与其核心领导原则有关，它们是：“顾客至上、主人翁精神、创新与简化、领导者要正确决策、学习并充满好奇心、雇佣人才且更要实现人尽其才、坚持高标准、往大处着眼、积极行动、节俭、赢得信任、深入研究、坚守核心并处理好争议与承诺”及“达致成果”。

亚马逊的三大业务支柱是其网络商城、会员制度和亚马逊网络服务。

亚马逊当前业务与未来计划的基础是以下“三大支柱”：

1. 网络商场——为了实现“供应全球最多选择”的野心，亚马逊率先允许第三方卖家使用其网站销售商品，由此实现了库存、运营费用和风险的最小化。亚马逊从中赚取第三方商品销售价15%的金额。2017年，第三方卖家商场为亚马逊带来了320亿美元的营业收入，是该企业继自营零售产品之后的第二大收入来源。
2. 会员制度——这个备受欢迎的会员项目是亚马逊生态系统的“粘合剂”，会员制度提升了顾客的消费额和消费频率，提高了他们的忠诚度。每位亚马逊会员每年会花100美元购买亚马逊的免费递送服务和数字娱乐服务。
3. 亚马逊网络服务——亚马逊利润最高的业务是亚马逊网络服务（AmazonWeb Services / AWS）。

亚马逊拥有多样化的商品供应，又被称为“万货商店”。

亚马逊是世界网络基础设施的重要组成部分。预计至2021年，亚马逊大部分销售额将是来自云计算、订阅、广告和金融服务等网络服务，而非产品销售。

亚马逊是电视厂商、出版商、时尚设计师、家庭安防系统供应商及货运航空公司，与此同时还是硬件制造商。亚马逊拥有高科技支付处理程序，是全网最受欢迎的广告平台，打造了国际性的货物联运网络。该公司想将自身打造成为银行和医疗服务供应者。亚马逊已经在食品零售业奠定了自己的地位。亚马逊还收购了全食超市（Whole Foods Market），并计划成为最大的食品零售商。

亚马逊必须打造更多线下商店，以巩固自身地位，但这只是亚马逊打造线上与实体商店联合王国的步骤之一。亚马逊实体店将不会再有结账队伍——电子扫描仪会解决这个问题——并且将更多依赖于移动技术与通用应用程序的进步。

“零售业正在转型中。怀疑者认为这是业界末日；但对其他人而言，这是一场数字化革命。”

很多人认为亚马逊等数字化企业给实体商店带来了“零售业的末日”。但实际上，作为全世界最大零售商的亚马逊却给实体零售业带来了不少利益。它的统治地位迫使所有零售商进行自我提升，跟不上脚步的会被淘汰。实体商店如今也加入了线上运营行列，而亚马逊等主要数字化零售商则开始设置线下商店。

2008年，亚马逊覆盖了六个国际市场。今天，亚马逊在美国以外的触角已经从墨西哥城延伸到了喜马拉雅山偏远地区。国际销售占亚马逊零售销量的三分之一。2018年，亚马逊在全球范围内拥有和租赁的空间已经超过2300万平方米。

亚马逊不只是一家零售公司，还是一家科技创新企业。

作为创新企业中的先驱者，2017年，亚马逊在研发方面投入了200亿美元以上，这在美国企业中遥遥领先。

““普通零售商口中的创新指的是快闪店和数字化展示等。而亚马逊的创新指的是水下仓库和机器人邮递员。””

2015年，亚马逊申请了特殊送货车的专利，这种送货车内部带有三维打印机，驾驶员可以用它制造产品，然后交给等待着的顾客。

亚马逊还将无人机送货变成了现实。2013年，贝索斯宣称亚马逊将全力发展无人机技术。2016年，亚马逊的无人机送货计划（Prime Air）成功进行了第一次全自动无人机送货服务，目的地是英国剑桥，全程只花了13分钟。

但亚马逊并不是每件事都能做到完美。2014年，亚马逊发布了首款智能手机Fire phone，但这款手机在消费者和媒体中的口碑很差。仅在发布一个月后，Fire phone的价格就从199美元跌至99美分。2015年，亚马逊称这款智能手机造成了1.7亿美元的损失。

亚马逊的政策也不都是开明或可接受的。社会活动家就批评过其工作规则、工作条件及其仓库员工的薪资水平。2013年，德国工会就针对亚马逊发动了罢工，呼吁提高仓库员工的薪水。

亚马逊如今的领先优势太大，竞争者再也追不上了。

现在的顾客都希望“按照自己的意愿”购物，亚马逊的计划和行动依此展开。

““亚马逊的存在影响了所有零售商，对西方世界零售业有颠覆性的影响。””

其他零售商将再也追不上亚马逊及其数字化生态系统，特别是那些实体店连连亏损、电商渠道整合度又极差的竞争者。亚马逊令人惊异的数字化生态系统和巨额资本使用权基本上是无法复制的。

亚马逊的竞争对手无法对其造成伤害，但美国政府可以。

亚马逊的统治地位使其成为了保护消费者利益的反垄断规制的靶子。莉娜·卡恩（Lina Khan）在《耶鲁法学杂志》（Yale Law Journal）上发表的《亚马逊反垄断悖论》一文称，亚马逊的长处是其对消费者抱有“使命般的热情”，希望为消费者提供更低的价格、优质的客户服务和受众价值。

““‘据我所知，亚马逊是一家从消费者利益出发的由投资团体部门运营的慈善机构。’（Vox执行主编Matthew Yglesias于2013年发表的言论）””

网络软件与服务公司Profitero的调查显示，亚马逊的日均价格调整次数超250万次。在这种情况下，该公司很难成为政府反垄断规制的目标。但随着亚马逊的发展壮大，政府的监管力度也会加强。

关于作者

娜塔莉·伯格 (Natalie Berg) 是零售咨询公司NBK Retail的创始人，该公司专门从事零售策略、购物习惯变化与未来潮流的咨询。娜塔莉也是《沃尔玛》(Walmart) 一书的合著者。米亚·奈茨 (Miya Knights) 是Eagle Eye Solutions公司的老板，是《零售技术》(Retail Technology) 杂志所有者，也是Vend公司最具影响力的50位零售业人才之一。



喜欢这个知识锦囊吗？

[购买此书或有声书](#)

<http://getab.li/39645>