

亞馬遜的進化： 骨灰級玩家並未老去

1999年時，《世界是平的》作者托馬斯·弗裡德曼在《紐約時報》的專欄裡毫不客氣地說：“亞馬遜註定是失敗的，別人在臥室裡都能再建一個亞馬遜。”

弗裡德曼的預言徹底錯了。現在，亞馬遜已具備讓全球最大的零售企業沃爾瑪感到緊張的能量。電子商務正在搶奪傳統零售的市場份額，占美國零售總額的8%。儘管絕對收入仍與沃爾瑪相去甚遠，亞馬遜已被稱為“線上沃爾瑪”，並與開始向電子商務進軍的後者正面交鋒。

但亞馬遜創始人傑夫·貝索斯(Jeff Bezos)並不喜歡這種說法。“我們不想成為任何一個公司的‘.com’版本，我們只想做亞馬遜。”我始終認為，如果你是一個總是關注競爭對手的公司，那就很困難了，因為首先你必須始終試圖跟著它們走；第二，你必須改變自己的戰略，因為你的競爭對手在改變。”

事實上，亞馬遜確實早已超出沃爾瑪所代表的零售範疇。它從2007年開始銷售數字音樂，隨後推出視頻點播服務，成為娛樂內容的提供商，直接切入蘋果iTunes的領域。隨後推出的電子書閱讀器Kindle則開拓了一個全新市場，並將iTunes銷售音樂的模式復制到圖書領域。現在的Kindle已是亞馬遜最暢銷的單品，除去免費下載的內容，去年Kindle售出的電子書已超越亞馬遜上的紙質書銷量。

當移動互聯網爆發時，貝索斯將一邊將iPhone、iPad、黑莓和Android系統的移動設備變成自己的電子書銷售終端，還推出亞馬遜自己的應用商店，並迅速獲得《憤怒的小鳥》新版遊戲的獨家發行權。這樣它的對手名單中，除了亞馬遜，又多了蘋果和谷歌這兩個重量級選手。

貝索斯總是因為過於前瞻而付出巨大代價，也一次又一次因此收穫巨大回報。當初被質疑的雲計算業務現在是亞馬遜利潤率最高的業務。各大科技公司還在憧憬雲計算的未來時，2010年亞馬遜的雲計算業務AWS(Amazon Web Services)收入已超過5億美元，擁有包括《紐約時報》、納斯達克證券交易所所在的40萬家企業客戶。

外間的質疑和股價的起伏從來不會影響到貝索斯，他對《環球企業家》說：“我從不想去弄清楚它(市值)，我的工作就是建設一個可以長久存在的公司。”他認同本傑明·格雷厄姆所說的：“從短期來講，股市是一個投票機器；從長遠來講，它是一個稱重機器。”今天的亞馬遜

已經是全球最重要的科技公司之一，在互聯網企業中市值僅次於谷歌。

永遠的客戶中心論
權力在從企業像消費者傾斜，信息也在變得透明，電子商務領域尤其如此。能做到更低價格、更多選品、更快速度的亞馬遜喜歡在這樣的世界中生存和競爭，因為這對它能很好地適應這樣的世界並贏得競爭，比如它會鼓勵客戶的比價行為。

亞馬遜的邏輯始終十分簡單：客戶體驗足夠好，就能夠帶來更多流量；更多的流量就會吸引更多賣家來網上銷售；有了更多賣家，亞馬遜就能夠擁有更豐富選品，提供更便捷服務，自然也會對客戶體驗有所提升。而隨之帶來的規模擴大，運營成本也會被更多客戶分攤，這樣一來成本結構也就更好，可以把剩下來錢回饋給消費者，又從價格層面提升了客戶體驗。

如今，亞馬遜銷售的商品種類多於任何一家零售企業。收到供應商的貨品後，它能在非常短的時間裡將貨品上架，讓客戶能迅速在網站上找到想要的東西。並且其後台系統每天會多次進行價格對比、多次控制價格，確保每天的任何時段，都能提供有競爭力的價格。亞馬遜也對自己承諾的“按時送達率”非常在意。不同於其他電子商務公司，亞馬遜在配送日期上顯示的是承諾送達日期，而不是通常使用的發貨日期，因為客戶顯然更在意前者。目前亞馬遜的按時送達率高達99.6%。公司定期的業務彙報中，通常被問到的不是營業額多少，而是配送的過程中有多少是出現問題的。

為了保證客戶中心，亞馬遜的管理結構非常扁平。它的每個團隊基本都是8至10人，以保持溝通簡單、行動靈活，以及相關信息能很快流向正確的團隊。“客戶反饋進來後會很快流向各個相關團隊。我們做一切事情和決策時都把客戶放在最前面，然後再往後推看需要什麼技術來滿足這些需求。永遠記住開發一項技術不是為了開發和技術本身，而是為了客戶。”亞馬遜CTO Werner Vogel表示。

堅持創新
讓第三方商家在自己的平台上賣東西是亞馬遜廣受好評的創新之一。但剛開始時這讓亞馬遜已有的一些供應商很憤怒：“你們是要開發讓我們去跟更多人競爭嗎？”

答案當然是“是的”。全世界的消費者都希望有最大限度的選擇權，亞馬遜的使命就是滿足他們的願望。“因為沒有一個客戶會埋怨亞馬遜網站上有太多東西，所以這一

點上我們可能永遠都不會有止境”，亞馬遜全球商家服務高級副總裁Sebastian Gunningham說。

亞馬遜提供的服務包括幫助商家解決配送問題的亞馬遜物流(Fulfilled by Amazon, FBA)，和客服、退換貨等售後服務。隨著商家的增多和需求逐漸被發掘，亞馬遜的服務也開始涵蓋網站的運營服務，比如亞馬遜結算服務(Check out by Amazon)和幫助增加網頁流量的Product Ads。

亞馬遜還為第三方商家提供各種使用簡便的系統工具，幫助它們在亞馬遜上經營得更好。它會將實時銷量等數據提供給合作商家，根據自己強大的數據挖掘能力，幫助對方更好地預測未來幾天或幾個月的銷量。亞馬遜還有一項“商戶中心”(Seller Center)服務，每天都會告訴商家某一個產品的價格是不是在類中的最低。而一旦在網站、數據中心檢測到負面產品評論，亞馬遜每隔5分鐘會把評論告訴商家一次，讓他們知道哪些地方出錯了。

無線應用被視為電子商務的下一個未來，亞馬遜在這方面同樣早有舉動。亞馬遜全球無線產品及服務總監Sam Hall帶領一個團隊專門負責無線業務，其中基於瀏覽器的無線購買，已在美國、英國、德國、中國和日本展開，同時在iPhone、iPad、黑莓、Windows Phone 7、Android等多個移動設備上推出了自己的應用。

無線設備上更講究用最少的步驟購買，針對這種特點，亞馬遜推出一鍵下單功能，盡量減少客戶購買的時間。一些精巧的功能被用於提供更好的無線購買體驗。在美國和歐洲亞馬遜嘗試推出結合了社交元素的服務，比如客戶可以將商品文本信息輸入，可讓社交網站上的好友看到並幫助購買。

貝索斯的使命
從網上書店到無所不包的網絡零售商和服務提供商，都不是貝索斯的全部野心。很多人認為亞馬遜是零售商，但其實從一開始，亞馬遜就是一個技術公司。貝索斯在創立亞馬遜的時候並不是要建一個書店，而是想用互聯網的方式實現其他方式所做不到。他的初衷不在於賣書，而在於實體店可能有4萬種不同的圖書，但互聯網上則可以有幾百萬種。

儘管承認等其他公司探索出正確路徑，再利利用自身資源迅速切入會成本更低、更快獲利，崇拜愛迪生的貝索斯並不喜歡這種“跟隨”戰略，而是熱衷於自己投入資金和精力，開拓真正有意義的東西。他希望亞

它“發明”了電子書、光大了雲計算，更成為全球市值第二大的互聯網公司。每次都下對賭注的貝索斯有一個極為樸素的贏的邏輯。

馬遜能成為互聯網時代的電力公司——雲計算就像電網，100年前許多工廠需要自己建立發電站才能用到電，“但自己發電也不會讓你生產的產品質更好”。當專門的電網成立之後，工廠可以按購電，專心主營業務。同樣，亞馬遜為公司或開發者提供雲計算服務，後者只需要為他們使用的那部分資源付費，就像從電網買電而不是每個人自建電站。

貝索斯播下的另一粒種子是在2007年推出的電子書閱讀器Kindle。這個重新定義了閱讀的產品是過去兩年亞馬遜最暢銷的單品。2010年蘋果iPad發佈後，外界曾預測功能單一、Kindle會受到衝擊，尤其iPad高調發佈的iBook網上書店。但貝索斯並不認為iPad會與Kindle直接競爭：“客戶在iPad上玩的最多的是《憤怒的小鳥》，想必出現一大批平板設備”，他在一次電視訪談中說道。但Kindle是更專業的閱讀工具——電子墨水防止視疲勞、超長待機、60秒之內購買到想看的書籍等等，都是真正愛讀書的人所贊賞的。

目前，亞馬遜在美國有超過81萬電子書、報刊、雜誌、博客，“一次購買，各處閱讀”讓客戶可以在PC、MAC、手機和Kindle等終端上閱讀，並且在電腦上看到某本書的哪一頁，下一次在手機或Kindle時可以接著看。貝索斯還希望Kindle走得更遠，讓所有語言的所有書刊、印刷品都能在60秒之內下載到客戶的終端上，這只是還未完成的初步。“這非常酷！的確對世界有益，而且我想這是一門好生意。”貝索斯說。

按照亞馬遜的進化路徑，接下來的驚喜會是什麼？也許會是太空飛行器。貝索斯投資了一家研發新一代飛行器、名為“藍色起源”(Blue Origin)的公司，並花費巨資在德克薩斯買下數千畝土地用於飛行試驗。向往太空的貝索斯希望能夠研發出足夠安全的太空飛行器，將人們帶到太空旅行。沒人知道這項“業務”什麼時候能夠極大成功，或許要十幾年甚至幾十年之後。這一次，他同樣不會首先考慮盈利的事兒，儘管他確信，太空旅行絕對會一門成功的生意。

不過，太空飛行器目前還是貝索斯最大的愛好，他在電子商務、電子書和雲計算三大業務還有太多沒有完成的使命。如他所言，如果著眼於長遠，就可以做到短時期永遠也不可能做到的事，可以接受更大的挑戰、更大的目標，也可以有更大的成就。

作者：徐冠群
編稿源自：《環球企業家》

連載之68

美國通用公司 博弈政府 救助勝案策略

(下)



安田

“敲山震虎 示敗謀勝” -- 反危機企業應對官府經典謀略之二

破解這場企業危機的轉折點，發生在2008年12月19日。當天美國總統布希宣佈，政府將提供緊急貸款以救援陷入困境的美國汽車業。理由是汽車巨頭破產將引發連鎖效應，美國經濟難逃重創。在經國會表決批准後，美國財政部於12月31日晚宣佈，已經為通用汽車公司提供了第一筆總額為40億美元的緊急貸款。這項總額為174億美元的計劃，是從總額為7000億美元的金融救援方案中專門撥出的。

2008年6月1日，美國通用汽車公司正式向位於紐約南區的聯邦破產法院提交了破產保護申請，由此進入美國《破產法》第十一章所規定的破產保護程序。但這已不是真正的滅亡式破產，而是應美國國會的救助要求，進行企業資產重組計劃的一部分。隨著清算完成和新的“通用汽車有限公司”的建立，因受金融危機重創面臨的滅頂之災，被通用公司徹底化解，同時宣告企業再生改革第一階段成功。

實際上，通用公司的這次滅頂之災並非全是金融危機所致，由來已



久的“大企業病”積弊亦是主要禍因之一。這也是國會議員們紛紛要求通用公司進行企業重組，並將此作為其獲取救助的附加條件之原因所在。綜上所述，正確的反危機策略，助通用汽車公司在與政府的博弈中獲勝，實現了化解危機和改造企業的雙重目標。這家百年老店的深謀遠慮的確令人贊嘆。

3. 通用汽車公司博取政府救助謀略的啟示

通用汽車公司反危機策略的啟示不少，下述諸點當發人深省。

第一，正面社會影響是企業反危機博奕的重要策略性籌碼。企業雖然是依附於市場的經濟實體，但總會蘊涵一些難以用金錢衡量的

的、種類和大小不同的社會價值。我們似可將其稱之為“非金錢社會資源”。認識是利用的前提，企業對此如有“自知之明”，則可提高在危機中受助於政府或社會的概。因為從反危機能力方面講，社會和政府的力量總會更強些，而且總會有些力量是企業獨立應付不了的。例如，通用汽車公司及品牌與美國公眾間存在的民族情感關聯，正是這種情感關聯及其正確的博奕策略，拯救了這家百年老店。在本文解析的案例中，金錢不可能成為撬動政府出資救助的理由，這是我們將之稱之為“非金錢社會資源”的依據。一般而論，企業的大小及從事的行當不同，擁有的這類資源就會有所不同，但並非專屬通用公司這類巨頭所有。推而廣之，企業有小的，政府也會有小的，半斤對八兩，同樣有撬動政府及社會出資或以別的方式救助的可能。另外，“非金錢社會資源”還會有幫襯企業提升謀發展的潛力。

第二，用活政府對企業的反危機救助。政府出手救助陷入危機的企業，顯然由政治考量主導。一般而言，來自政府的救助會有三大特性：即解危、超然和強勢。所謂“超然”是指它不受制於企業內部矛盾；所謂“強勢”是指受助者必須遵從施助者設定的條件。重視充分利用好這種救助，對企業具有超越反危機的意義。通用汽車公司提供的範例表明，企業濫用社會和政府的救助，無異於自殺行為，因為政府施助資金是視革新進展分批撥付的；反之，利用充分則可多方受益。例如，早已患上“大企業病”的通用汽車公司，因體制的積弊一直苦無救治良方。這次滅亡危機和政府附加革新條件的救助，反倒助通用汽車公司彼此爭鬥不休的股東們被迫服從，這就摧枯拉朽、勢如破竹般地掃蕩了積弊，為企業振興奠定了基礎。對通用汽車公司而言，後者更具深遠意義。如果該公司未能活用這種救助，挽救企業於沉痾的天賜良機將會無謂流失。

(本文完)

作者：安田，企業危機管理學者

美國汽車三巨頭4月在美銷量同比大增

美國汽車三巨頭通用、福特和克萊斯勒3日發佈的數據顯示，3家公司4月份在美國本土的汽車銷量均同比大幅增長。

據美國汽車業權威機構汽車數據公司公佈的數據，4月份，通用在美國本土的銷量為23.2538萬輛，同比增長26.6%，環比增長13%，重新躍居單月銷量榜首；福特銷量同比增長16.3%至18.9248萬輛，但環比下滑11%；克萊斯勒銷量為11.7225萬輛，同比增長22%，為連續第13個月實現同比增長，但環比

下滑了3.7%。

福特美國市場部副總裁肯·丘貝表示，隨著汽油價格升至每加侖3.9美元，車輛的節能性成為顧客選購汽車的重要考量。

克萊斯勒美國市場部總裁弗雷德·迪亞茲則表示，儘管油價不斷攀升，克萊斯勒旗下的卡車和SUV車型銷量依舊強勁，顯示該公司推出的新產品系列得到了消費者的青睞。

源自：中國新聞網

印度塔塔擬大舉投資中國 打造海外鋼鐵基地

世界十大鋼鐵公司——印度塔塔鋼鐵集團(Tata Steel Group)首席執行官 Hemant Madhusudan Nerurkar 接受中國《China Daily》採訪時表示，公司計劃大規模增加對中國的投資，他說塔塔鋼鐵集團希望在中國建造一個鋼鐵生產基地主要生產面向歐洲、日本和韓國等海外市場的產

品。Hemant Madhusudan Nerurkar 表示，塔塔鋼鐵集團計劃將2011-2012年銷售收入的5%用於在中國投資。他說，過去10年中國鋼鐵行業出現了非常迅猛的增長，公司希望能在中國的投資也能獲得類似同行的回報。他透露說，在剛剛結束的2010-2011財政年度

中國業務給塔塔鋼鐵集團貢獻的收入僅占3-4%，他希望這一比例能提高到5-7%。

Hemant Madhusudan Nerurkar 表示，在中國設立生產基地除了滿足中國市場需求之外重點將向歐洲、日本和韓國等國家出口。他表示，塔塔鋼鐵集團可能會考慮優先採用與中國本地鋼鐵企業

合資的方式建立新公司。

此外，Hemant Madhusudan Nerurkar 還表示塔塔鋼鐵集團在中國也可能向下游業務拓展。他透露說，公司今年不打算對位於江蘇無錫和福建廈門的合資冷軋工廠追加投資，但是明年可能會追加投資提高產能。

源自：中國經濟網

環球商機

尋找投資夥伴

中國天津華僑醫院坐落在和平區，地處繁華交通方便，是一個綜合性醫院，使用面積900平方米，設有內、外、兒、婦、中醫科、泌尿科、醫學美容科、骨傷科、化驗室、B超室、中藥房、西藥房、住院病房(30張床位)醫護人員48位，每月毛收入130萬人民幣，醫院總價值1600萬人民幣。“因地處狹小需要擴充用地”，增設大型腫瘤門診，心臟外科，與300張床位的病房，尋找合作夥伴，融資、借資都可以，最少需要7000萬人民幣，多則2.4億人民幣(連同購買醫院地產天津最好的地段)。有意者請聯絡：**626-7805495**

幫助中國企業在美國零風險上市

美國投資銀行尋找快速成長、想上市但沒有指標的中國企業(年利潤在3000萬元人民幣以上，連續三年的生意增長率在20%以上)，幫助其在美国零風險上市。

有興趣者請聯絡
Trade@chinesebiznews.com
或電：626-215-0179 (美國)

7-11 連鎖店 50 萬投資移民

供三個投資移民

希爾頓花園酒店 100 萬投資移民 (羅蘭崗 10 分鐘車程)

50 萬投資移民 南加某市項目，距洛杉磯 1 小時車程，美國律師辦案，5 年回本加利息。

626-215-0179 Grace 傳真：888-272-8858
trade@chinesebiznews.com

誠徵廣告 AE

中華商報、泰翁商業網，誠徵廣告 AE，財務會計人才，薪優面議。 請電：626-215-0179 Grace

現金為王·機不可失

151 棟華人社區銀行屋，7 折優惠給現金買主，可代為出租或轉賣。
請電：(626)-215 0179

網站設計，市場開發

各式網頁設計，免費 Google 排名，增送域名及空間，協助上 5 億買家 30 個社交網站平台，中、英、西班牙文網頁 祝您大發財！

626-500-8068

月賺 3 千

多語言搜索引擎誠征網站銷售及媒體銷售精英，可分紅利，有股份激勵，市場廣大，會西班牙語佳。非直銷

EVA **626-500-8068**

誠徵貿易合作夥伴

為您打通美國連鎖店渠道，如 Costco、7-11、FRY'S、Walgreen、Ride Aid、99 連鎖店等，為您聯通中、南美銷售渠道，提供各大商展產品展示機會。現誠徵貿易合作夥伴和中國工廠合作夥伴。

電話：626-215-0179 傳真：888-272-8858
電郵：grace@tyloon.com