

如果说蒸汽机的诞生带来了19世纪的工业革命,如果说计算机的出现带来了席卷全球的工业自动化和信息革命,那么 Amazon (亚马逊) 及其通过 Internet 空前展开的电子商务带来的则是对传统商业交易模式的一场革命。

于是, Amazon 的缔造者杰夫·贝佐斯 (Jeff Bezos) 被称作电子商务之父、Internet 传奇人物、Nasdaq 股王、网络英雄……当我们膜拜神话产生的时候,当我们感慨英雄伟业的时候,我们同样有必要以理性的眼光来审视 Amazon 的过去、现在和将来。



AMAZON 能走多远

王晓勇

横空出世 商界传奇

贝佐斯其人

每当经济面临新的浪潮或巨变的时候,总有一些人先知先觉,抢占先机行动起来,贝佐斯就是这样的先觉者。如同小托马斯·沃尔森 (Thomas Watson) 在人们并不知晓计算机为何物的时代,看到了它广阔的未来,从而造就了 IBM 的蓝色帝国,并将跨国公司的神话演绎到几近极致。

据说,贝佐斯从小就显现出与常人不同的特质——喜欢动手、动作迅速、实践梦想和对信念坚定如一。他拥有幸福的童年时代,求学、求职道路一帆风顺。

贝佐斯于 1986 年毕业于美国名校普林斯顿大学,1988 年进入纽约信孚银行就职,其后进入华尔街一家顶级公司——D. E. Shaw 基金公司,出类拔萃的表现使他于 1992 年成为该公司最年轻的副总裁,时年 27 岁。

在华尔街前程似锦的贝佐斯,却于 1994 年离开了待遇优厚的副总裁职位,因为他发现了足以改变他一生的惊人数据——互联网每年在以 2300% 的速度成长! 于是在 29 岁那年,他选择了 Internet,选择了网络书市,在一些人的嘲讽声中,以勃勃雄心投身于陌生的未来。

杰夫·贝佐斯 (Jeff Bezos)

国籍: 美国公民, 古巴后裔

年龄: 35 岁

学历: 普林斯顿大学电机系, 电力工程及电脑学专业学士

爱好: 阅读科幻小说, 从事利用计算机的革新活动

最崇拜的人: 托马斯·爱迪生和沃尔特·迪斯尼

最喜爱的书: 日本作家黑石一雄的《长日将尽》

职业履历: 1988 年就职于纽约信孚银行, 从事电脑系统研发

1992 年就职于 D. E. Shaw 公司, 从事风险基金业务

1995 年创建 Amazon 公司, 从事书籍为主的电子商务

性格特点: 智慧、敏锐、低调、合群、不失童真

Amazon 概览

1994 年, 贝佐斯与 4 位伙伴一起, 在西雅图贝乐福郊区的一间车库里开始了他的创业历程。或许是命运之神格外垂青“车库创业”的缘故, 从美国的车库中走出了 Bill Hewlett 和 Dave Packard 与他们的惠普 (HP) 公司, S.

Jobs (乔布斯) 与他的苹果电脑 (Apple), 杨志远和 David Filo (大卫·费洛) 与他们的雅虎 (Yahoo), 走出了贝佐斯和他的 Amazon。

从这间 40 平方米大小的



车库起步,贝佐斯募集到约100万美元的种子资金,开始“触网”,其后,又成功获得了来自KPCB公司的创业投资,当Amazon网络书店于1995年7月正式成立时,网络创业已经成为美国的时尚热点与流行趋势,从那时起Amazon开始横空出世,一鸣惊人。

Amazon 公司

成立日期:	1995年7月
股票上市日期:	1997年5月
首次上市总股本:	4100万股
股价发行价格:	1.5美元/股
最大法人股东:	KPCB创业投资公司(持股比例:41%)
最大个人股东:	杰夫·贝佐斯(持股比例:41%)
公司管理团队:	首席执行官(CEO)杰夫·贝佐斯 财务执行官(CFO) Joy Covey 信息执行官(CIO) Richard Dalzell 技术执行官(CTO) Shell Kaphan 后勤执行官(CLO) Jimmy Wright
公司座右铭:	创造历史,营造一个重要并且永续的公司 努力工作,玩得尽兴

令人惊叹的数字

从1995年7月至今的5年时间里,贝佐斯令Amazon成为最高速发展的典范,达到甚至超过了许多传统商业企业几十年才能达到的规模,创造了一连串令人惊叹的统计数字。

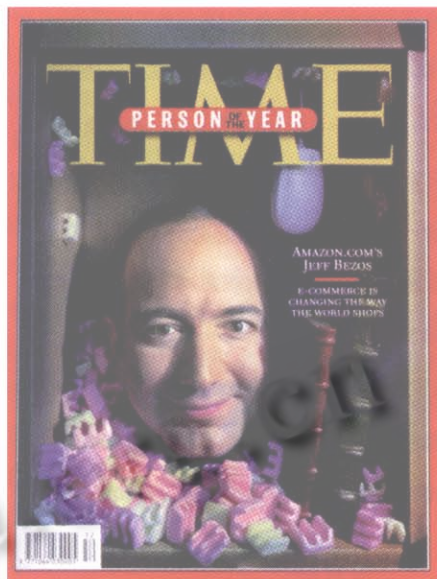
Amazon 网络书店

类型:	互联网公司
性质:	全球领先的图书、音乐、礼品等产品的网上零售商
销售商品种类:	超过430万种
营业收入:	1999年度16.4亿美元
访问过站点的国家和地区:	超过160个
服务的全球消费者:	超过1300万人
股价飙升比例:	一度达到6000%
公司总市值:	一度超过300亿美元
贝佐斯身价:	一度达到123亿美元

美国《商业周刊》对贝佐斯创造的商业奇迹作了恰如其分的评价:“任何人都不能遗忘亚马逊网络书店问世后所发生的点点滴滴。”

探寻成就的因素

透过令人眼花缭乱的统计数字,我们尝试沿着Amazon的成长轨迹,探寻令其获得今天成就的原因。市场的不同、人文的差异和地理的区隔使之并非易事,但可



以确信下面这些是不可或缺的因素。

1. 对资本市场的深刻理解与把握

贝佐斯在华尔街风险基金公司的经历,使他对资本市场的游戏规则有着深刻的理解与把握,确保了Amazon多次融资的成功。

当资本发言的时候,大多数融资者都要谦卑地俯首恭听,而且贝佐斯却能凭借其悟道之先,得心应手地向资本一方展现令其无比心动的未来,并把握时机,选择恰当方式与资本管道接口,然后以让人信服的实绩,令众多投资人前仆后继地为Amazon高速运转与扩张的商业机器提供源源不断的动力。

你可以说,至今为止Amazon就象一台大口吞钱的老虎机,换来的仅是虚拟资本的飙升,投注的刺激和赢取的想象,但谁又能否认贝佐斯确实以**道德的方式**说服投资人向Amazon注入巨额资本的现实呢!

2. 正确的市场定位

创业之初,贝佐斯以非常严谨的态度对适合在网上销售并具发展潜力的产品进行了深入的市场研究,他首先选出了前20种产品,再对其进行细分、排位,列出了符合各项要求的前5位产品,书籍位居榜首,音乐产品、录像带、电脑硬件和电脑软件分列第二至第五名。

贝佐斯选择了书籍作为突破口,是看中书籍具有庞大的现实与潜在市场,消费者无需为确认质量而当面挑选商品,书籍对库存的要求不苛刻,运送成本较低且不易损坏。另外,书籍市场尚未形成绝对的领先者,即使是美国连锁规模最大的巴诺书店和疆界书店,在美国市场的占有率只达到11%与10%。

事实表明,贝佐斯起步时的市场定位是正确的。

3. 扬己之长, 迅速确立竞争优势

公司运作前期, 经营书籍并非贝佐斯所长, Amazon所具有的核心优势在于网络科技。在传统书商尚未从常规模式中醒悟的时候, 在其它网络书商尚处在萌芽状态的时候, Amazon把大量的资金投入技术设备的购置、升级与营销广告宣传。据说在 Amazon 人数最多的职员是软件工程师, Amazon的硬件设备能力足以支持超过当前10倍的销售量。这使得顾客在 Amazon 网站浏览、搜索、订购非常便捷, 使得 Amazon 内、外部业务流程拥有非常高的运转效率。

从市场角度上看, 在传统书店纷纷涉足网上商务、近千家网上书店雨后春笋般出现的格局下, Amazon仍能保持在网络上的竞争优势, 科技功不可没, 但在技术、设备、广告上大量财力的投入也造成了 Amazon 的持续亏损。

4. 尊重顾客

贝佐斯一直在强调: “亚马逊公司的竞争策略是将心放在客户而非竞争对手身上”, 他要求公司与毫无网上购物经验的顾客建立深厚的关系, 使 Amazon 成为他们经常光顾的对象, 同时, 还要让网络购物的每一个细节给顾客带来乐趣。或许如其所言: “亚马逊可能是有史以来最以顾客为念的公司”。

对顾客由衷的尊重加上技术、广告上的优势换来了新老顾客的不断光顾, 1998年度的统计显示, Amazon 招揽新顾客的效率是传统商业的 4~6 倍。就连比尔·盖茨 (Bill Gates) 也同样看中 Amazon 的便捷与诚信, 近几年所有的书籍都从 Amazon 购买。

出色的执行能力

思路决定出路, 实力决定地位, 而连接策略规划与实施成果之间的桥梁则是不折不扣的执行能力。

Amazon 的执行能力确保了其前期规划的实现, 使其策略目标不断实现, 进而行形成自身的市场优势。

贝佐斯对执行的要点作了简明的阐述: “我们面临的最大挑战很简单, 就是要使系统、人员、交易制度、营销及资料库系统规模化, 以满足亚马逊快速成长的需求”。

出色的执行能力使 Amazon 至少在以下几个方面形成了自身的特色, 树立了市场的领先优势——

- 1、借助网络和科技成果建立了庞大的资料库;
- 2、易于顾客使用的友善操作界面;
- 3、丰富的内容选项及相关增值服务;
- 4、快捷的交货周期;
- 5、领先的品牌知名度;
- 6、和谐的企业工作氛围与创新精神。

光环背后

Amazon 的横空出世, 以及在网络营销上的商业传奇, 不仅激发了人们投身网络事业的热情, 而且引发了对网络及 Amazon 现象的热烈探讨。贝佐斯认为: “当前对电子商务的理解, 可能只是未来数年的 2%, 网络仍属于拓荒阶段。”

贝佐斯在 1996 年底曾坦言: “如果在未来两年之内亚马逊公司可以获利, 那可真是一项意外。我们将重心放在建立自己的品牌, 所以任何的获利都又再度投资下去了。”

现在, 三年过去了, Amazon 依旧没有盈利, 将来的情况又会怎样?

AMAZON 能走多远

多事之秋

自 1999 年以来, Amazon 到了品尝多事之秋的味道。在近两年 Amazon 一直处于较大的争议之中, 作为当前电子商务的旗帜, 它备受瞩目; 然而, Amazon 在资本市场股价的飞升与企业现实盈利能力的巨大的背离, 却不能不引起人们的忧虑。

1999 年 Amazon 股价开始回落并宽幅震荡与其不断扩大亏损密切相关, 加上 Yahoo 和 Aol (美国在线) 已开始盈利的事实, 更使 Amazon 1999 年第四季度每股亏损 0.55 美元的状况令人不安。

进入 2000 年, 事情并未就此结束, 2 月 8 日前后, Amazon、eBay、Yahoo 等网站遭受黑客的攻击, 引发了人们对网络安全的广泛担忧。

网站	遭受攻击时间	攻击持续时间
Amazon.com	2月8日 17:00	60分钟
eBay	2月8日 15:20	90分钟
Yahoo	2月7日 10:20	180分钟

2月14日美国联邦调查官员宣布将对 Amazon、eBay 和 Yahoo 是否“侵犯用户隐私权”和从事“不正当与欺骗性的交易活动”进行司法调查。

更不好的消息则是 Amazon 自成立以来首次裁员 150 名, 资信评级被降级, 为缓解资金压力而不得不发行可转换债券。

Amazon 股票		
股票市场	股票代码	总股本
NASDAQ	AMZN	3.408 亿股

Amazon 股票市场表现 (2000年3月22日)

市场总值	当日收盘价	当日股价范围
240.89 亿美元	70.69 美元	69.25 - 74.00 美元
每股盈利	累计亏损	52周股价范围
-2.20 美元	7.50 亿美元	41 - 113 美元

2000年压力接踵而来

我们不妨描绘一下 Amazon 2000 年将面临的压力:

- ◇ 亏损的压力
- ◇ 股价的压力
- ◇ 资本耐心的压力
- ◇ 大众信心的压力
- ◇ 竞争对手的压力
-

Amazon 1999 年第四季度每股 0.55 美元的亏损出乎华尔街分析家的预料, 令人大跌眼镜, 人们开始对“注重短期获利是短视”的观点提出质疑。

巨额的科技及广告投入造成 Amazon 亏损不断加大。据分析, Amazon 每赚 1 美元, 广告费就要支出 26 美分, 而传统书店仅需 4 美分。当今, 正在出现这样的趋势, 广告大户逐步在被 .com 公司取代, 然而在绝大多数 .com 公司离盈利尚远的时候, 这种又热度能持续多久呢? 不断地加大科技与广告的投入却无利可图, 结果将是失去投资、失去顾客, 最终失去自身。

1999 年 3 月, 道琼斯工业指数创出一万点新高, 网络类股票令美国投资人发烧到了 42℃, 而对 Amazon 股票的狂热程度更超出了体温表所能测量的范围。终于网络开始降温, Amazon 股价进入了震荡与盘整阶段, 虽然股市“伤寒病”症状时隐时现, 但价值回归是规律的必然。

过去投资大众狂热追捧 Amazon 股票, 是认为它代表着网络的未来, Microsoft 的神话使人们担心在股票市场一步迟疑, 步步踏空。然而, 面对可能是美国当代股市最昂贵的 Amazon 股票, 首先是华尔街分析家对其前景的看法鲜明地分成了看好与看坏两大阵营, 更有人认为悲剧的结局似乎不可避免, 只是不知灾难何时降临。

证券市场资本增值的游戏, 不能代替企业的经营, 虽说买一支股票就是买一家公司的未来, 但股价毕竟还需业绩的支撑, 对于 Amazon 而言, 问题就变成了贝佐斯最难以回答的质询——**Amazon 何时才能盈利?!**

很明显, 网络经济“24 倍速”的发展速度, 已使网络开始出现分化。在发展初期, Amazon 曾被视为整个电子商务的代表, 而现在它更多地被认为是书籍电子商务的代表。不妨设想一下, 数年之后当绝大部分企业都成为或部分成为互联网公司的时候, 网络或许就象许多世纪以前金属“铝”的命运一样, 从贵比金银珠宝到凡如锅碗瓢盆。

2000 年, 预计 Amazon 开始盈利的希望十分渺茫, 一个企业经营五年时间不能获得盈利, 将极大地考验投资者的耐心和大众的信心。

2000 年, Amazon 的现实与潜在竞争对手绝不会闲亭漫步, 而将迅速扩大自身的实力与势力。3 月 14 日, 美国有线电视新闻网络公司 (CNBC) 登出 Yahoo 意欲与网上拍卖公司 eBay 合并的消息。3 月 16 日, 当 Yahoo 的新闻发言人断言否认这则传闻的时候, 又爆出报业巨擎默克多新闻集团正在和 Yahoo 公司进行谈判的消息。据透露 Yahoo 创始人之一杨致远已经和新闻集团的二号人物 Peter Chernin 进行了多次会晤, 双方已开始协商相互持股和进行广泛合作等事宜。

相信 2000 年, 山雨欲来风满楼。

泡沫是否会破灭

网络经济的出现打破了常规的经济模式, 冲击了传统投资、经营的分析和思维方式。神话的产生、资本的追逐和大众的追捧使网络经济中的泡沫成分不断加大。泡沫的存在对网络经济的发展是有益处的, 但比例过大, 则会对网络经济的发展带来巨大的负面冲击, 甚至是灾难性的后果。

克林顿政府执政以来, 世界经济龙头美国的发展一片欣欣向荣, 经济增长、赤字下降、失业率下降和科技领先在某种意义上加速了美国经济, 尤其是网络经济中泡沫的增长。

华尔街分析家认为当前美国股市约有 30% 的泡沫成分, 尚处在正常范围, 但不加控制, 前景就不那么乐观了。美联储主席格林斯潘再三站出来吹冷风, 就是为了给过热的美国经济、股市和网络降温。

虽然短期之内泡沫并不至于完全破灭, 网络经济会进一步蓬勃发展, 但网络行业空前激烈的企业竞争和生死轮回的大幕已经徐徐拉开。美国经济不可能永远向好, 世界格局变幻莫测, 环境在变化, 雄霸一时的恐龙不正是因为环境巨变而永垂青史了么!

现在的确到了贝佐斯主动消一消 Amazon 泡沫的时候了。

石头汤的童话

演绎一则童话: 有人在小城广场上燃起的一堆火, 架起一口大锅, 盛满水, 扔进几块石头, 开始搅拌。过路人好奇, 驻足发问是什么? 于是被告知是锅鲜美的石头汤, 只缺几根胡萝卜。路人解囊, 将胡萝卜扔进锅中, 然后又

有源源不断的路人向锅里添加了各式烹饪材料,最后汤变得无比鲜美,每位有贡献的人都分食到了美味的汤。

Amazon的石头汤已经熬了多时,越来越多的贡献者在等待,贝佐斯告诉大家再等等、再等等,再多加些菜肴,再多些搅拌。

于是,Amazon之汤的贡献者有的依旧坚信不移,有的开始焦急,有的怀疑胡萝卜已经煮化了、蒸发了;过路人有的又向锅里扔进了火鸡,有的端着龙虾驻足观望,有的边走边说城外的汤就差几只鲍鱼就做好了,还说国外也架起了许多能作出不同风味靓汤的大锅……

无法回避的重大课题

从童话回到现实,从今天想到将来,贝佐斯需要解决诸多无法回避的重大课题——

- ◇ 建立盈利的经营机制
- ◇ 防止资金断链
- ◇ 稳定股价
- ◇ 跨越个性化、多元化和海外化经营与财务陷阱的两难境地
- ◇ 理顺规模速度与自身承载能力的关系

……

Amazon面临的课题,也是.com公司广泛面临的课题,首先是需要力求在合理的时间内建立企业盈利的经营机制。资本的介入是为了增值变现,大众的参与是为了获取回报,而人类预测未来的能力是永远不够的,因此需要让投资人看到真实的希望,否则继续融资,获取发展的动力就会变成一句空话。

稳定股价虽说绝非贝佐斯或Amazon一方可为,但维持高位且相对稳定的股价无疑是Amazon企业形象和大众信心的重要保障,是Amazon运营活动的重要策略支撑。

目前,我们尚未不能断言Amazon跑得太快,但有一点是肯定的,就是贝佐斯必须处理好**规模、速度与自身承载能力的关系**。同竞技比赛一样,当事业规模超出企业承载能力的时候,你将被迫进行喘息、调整,或因跌倒受伤被临时抬出场外救治;当承受极限被超跃的时候,脱速或断裂就会出现,多年的苦心经营也将毁于一旦。

趋势专家、PC Home集团发行人詹宏志先生认为:Amazon凭借追求成长的空前决心,着眼未来,才牺牲眼前利益而一再扩张,只要它一停下来,就会赚钱。

此言或有道理,但不敢全然苟同,因为不要说是停下来,Amazon的脚步一旦过慢,就将面临被竞争对手超越的局面。

3月14日,美国《个人电脑数据》发布了一个令人

惊讶的统计数字,2000年2月份,Amazon的竞争对手之一、经营网上音乐制品的CDNow.com的网上购物顾客人数达到162.6万人次,首次超过网上零售业巨头Amazon,而同期Amazon的顾客人数为98.4万人次。

与此同时,Amazon的扩张策略也开始面临两难境地。Amazon为顾客“量身订做”的个性化服务策略将带来业务处理量几何级数的增长与更大的资金和人力需求,从而造成成本的继续攀升;多元化发展策略将带来所涉足行业巨头(诸如沃尔玛集团)的反击,并直接导致产品在价格上的激烈比拼,造成经营毛利的下降;在国际化方面,为回击Amazon网站登陆德国的国际化策略,德国媒体巨人贝塔斯曼公司(Bertelsmann)加紧通过并购等方式扩展在美国的势力范围。

上述重大课题如不能得以尽快解决,那么2001年等待贝佐斯的将是**宣布Amazon破产**。

如此看来,贝佐斯实在是任重而道远。

回首过去,80年代初美国《财富》杂志上榜的500大企业,时至今日已有超过半数不再榜上有名,它们或是退居500大之后,或是被并购,或是已经不复存在。如果有一天Amazon的CEO由贝佐斯变成了杨致远,或是Amazon的名字变成了“密西西比—亚马逊”也不足为奇。

从历史与辩证的角度看,贝佐斯是电子商务的拓荒人,Amazon是网络经济的先行者,但捷足先登并不代表最后的胜利。

如同艰苦的“巴黎—达喀尔”汽车拉力赛,Amazon是前两站的冠军,接下来的各站比赛将更加艰苦、复杂,贝佐斯能否依旧驾驭自如,率先冲过终点吗?从另一个角度讲,拉力赛的终点绝不是“达喀尔”,因为**网络经济只有起点,而没有终点**。

于是,不禁要问:**Amazon能走多远?!**——相信这是贝佐斯比任何人都关心的命题。

借用伟人的一首词或许能表达此间的心情:

网络如此多娇,引无数英雄竞折腰,
各领风骚能几年?
数风流人物,还看明朝。

愿贝佐斯、愿Amazon一路走好! ■