

亚马逊效应（“电商巨头”亚马逊25年实战技法。结合数字化背景和零售业重组的现实，帮助读者看清零售业的过去和未来。）

作者：娜塔莉·伯格

亚马逊效应

[美]娜塔莉·伯格 [美]米娅·奈茨 著

岱冈 译
中信出版集团

目录

[对《亚马逊效应》的褒奖之词](#)

[第1章 无处不在的亚马逊](#)

[第2章 亚马逊非同一般的零售策略](#)

[以亏钱来赚钱](#)

[亚马逊核心价值观](#)

[纳税：不公平的竞技场](#)

[三大支柱：市场平台、金牌会员制、亚马逊云计算服务](#)

[技术第一，零售第二](#)

[第3章 金牌会员生态系统：重新定义消费者行为](#)

[送货、购物、视听流及其他](#)

[顾客忠诚度计划：从省钱转向便捷](#)

[会员制如何影响消费行为？](#)

[走向全球](#)

[实体店如何延续会员制？](#)

[金牌会员制的未来](#)

[第4章 零售业大突变：现实还是神话？](#)

[“按自己的方式”的购物者诞生了](#)

[亚马逊效应：杀死品类杀手](#)

[零售空间过剩，相关性受质疑](#)

[千禧一代：极简主义和用心花钱](#)

[第5章 纯电商的终结：亚马逊向实体零售转型](#)

[下一代零售：对全渠道的追求](#)

[未来趋势：线上线下零售融合](#)

[网上购物的终结](#)

[亚马逊如何进军实体零售](#)

[第6章 亚马逊的食杂业雄心：建立无所不卖的平台](#)

[美国线上杂货业务迟缓](#)

[食品业：“西部荒原”和高频交易](#)

[攻入食品零售：亚马逊的创新之举](#)

[第7章 并购全食超市：勇敢的新时代](#)

[颠覆超市行业](#)

[为什么选择全食超市？](#)

[给超市敲响警钟](#)

[再见，全食超市！你好，金牌生鲜？](#)

[第8章 自有品牌巨头：面临挤压](#)

[后“大萧条”心态](#)

[亚马逊发展自有品牌的雄心](#)

[第9章 用技术驱动无摩擦零售](#)

[顾客至上](#)

[从一键下单到无须点击](#)

[第10章 新零售前沿：人工智能与语音](#)

[商品推荐的算法逻辑](#)

[机器优化供应链效率](#)

[未经开发的语音潜力](#)

[第11章 未来商店：数字自动化如何丰富购买体验](#)

[网看，店购](#)

[地理位置与购买决策](#)

[作为展厅的商店](#)

[数字化购物体验](#)

第12章 未来商店：由交易转向体验

从商店到生活方式中心

享用美食

工作场所

休闲娱乐

学习探索

商品租赁

小结

第13章 零售的实现：在“最后一英里”赢得顾客

“网购店取”服务

开发“最后一英里”

做强“最后一英里”

第14章 “最后一英里”的基建

送货人

信息技术基础设施

推动房地产需求

作为运输商的亚马逊

亚马逊物流

“最后一英里”竞赛

远程创新

第15章 结语：亚马逊之巅？

对《亚马逊效应》的褒奖之词

如果你信奉“知己知彼，百战不殆”的哲学，那么，《亚马逊效应》就是所有全渠道零售商必读的一本书。

——蒂姆·梅森（Tim Mason）

Eagle Eye Solutions（鹰眼解决方案公司）首席执行官

娜塔莉·伯格和米娅·奈茨撰写了一本描述亚马逊的崛起及其对零售业产生巨大影响的权威著作。作为一名追踪亚马逊20多年的金融分析师，我发现这本书充满了洞见和关键数据点。娜塔莉和米娅对亚马逊为什么要“干实体”（开发亚马逊无人超市和收购全食超市等）的解释尤为精彩。这本书为投资者和零售商，尤其是那些期望在WACD（What Amazon Can't Do，即“亚马逊有所不能”）领域出类拔萃的公司，提供了宝贵的经验教训。我强烈推荐这本书。

——马克·S.马哈尼（Mark S. Mahaney）

加拿大皇家银行资本市场董事总经理兼分析师

亚马逊是一个奇迹，它始终不懈地关注客户。为了推动发展，它不惜进行巨大的再投资，从不让“此时此地之得失”影响其对于长期愿景的执着追求。对于任何一位电商企业家来说，娜塔莉和米娅带来了丰富的见解，让我们了解了亚马逊如何在25年间一举创造奇迹。她们在深入分析亚马逊的增长的同时，也适时地提醒人们，消费者行为已经发生了巨大的变化。这一点令人兴奋，也正助力英国女装品牌Missguided等新零售商产生影响。

——尼丁·帕西（Nitin Passi）

Missguided创始人兼首席执行官

娜塔莉和米娅对亚马逊所做的深入分析，将是零售商了解亚马逊影响的必读手册。由于两人对亚马逊的事业及其在美国和欧洲的同业拥有亲身、全面、近距离的了解，因此这本书充满客观的洞见力。但这远不只是一本关于亚马逊的专著，它还是一篇社会评论，它阐述了科技进步造成顾客前所未有的超高期望，以及随之而来的影响。购物者知道，原来不可能的事情，现在可能了；原来不可行的，现在可行了；曾经的梦想如今变成了现实。娜塔莉和米娅提醒我们，对于任何零售商而言，重塑自我以服务于新顾客，都是不得不做的事情。

——安迪·邦德（Andy Bond）

服饰零售商Pepkor欧洲公司首席执行官

这本书不仅全面而权威地洞析了亚马逊的运营模式，以及亚马逊不懈进取、创造更

多成就的历程，而且对于未来购物模式和零售业也是一篇不可多得的深入分析。这本书指出，零售业必须要适应变革才能与“按自己的方式”的购物者保持相关性。

——罗宾·菲利普斯（Robin Phillips）

The Watch Shop（英国一家手表网站）首席执行官

娜塔莉和米娅对亚马逊的核心精华进行了全面的介绍，她们描绘出这头网络巨兽的历史和发展的路线图，细致入微地探索了那些塑造了亚马逊基因的关键拐点和核心要素。最为重要的是，她们在书中所提出的见解和暗示，将激发投身于亚马逊为之竞争的“物联工业”的任何人重新评估和提升自己的战略。我就会这样做。

——安阮卢（Anh Nguyen Lue）

宝洁公司北美开放式创新与电商品类管理负责人

第1章

无处不在的亚马逊

相关性：与当前时间、阶段或条件相适应，符合当下的潮流。

零售业正在经历一场大变革。反对者称之为天启之灾，而对其他人来说，这是数字化转型。无论持哪种观点，大家都一致认同，这是一段将产生深远影响的结构变革的时期。

网上购物的兴起，以及消费者价值观和消费习惯的普通转变，都展现出零售业过度扩张的态势。商店正以前所未有的速度关闭，而零售企业也正在以经济衰退时期的水平纷纷破产。传统的业态正在被取代，每一家商户都在为生存而挣扎。目前全球最大的零售商沃尔玛甚至修改了自己的名字“沃尔玛商店”（Wal-Mart Stores）。在使用了这个法定名称近半个世纪之后，它在2018年去除了名字中的“商店”（Stores）一词，以反映新的数字时代。这就是零售业的达尔文主义——要么进化，要么死亡。

但是，人们在谈论迫在眉睫的这场天启之灾时，往往忽略了一个词——相关性。零售业最重要的法则就是一切需与顾客相关。如果你不能遵守这些基本的原则，为客户提供他们想要的，或者不能从竞争中脱颖而出，那么你就不会有机会。没错，对于这样的零售商来说，末日时钟正在滴答作响。然而，对于那些愿意迎接变革的人来说，这却是零售行业一个令人难以置信的激动人心的时刻。未来，商店将会更少，但它们将更有影响力。未来，购物者将获得更加融合的线上和线下体验。未来，将在WACD领域所向披靡。

作为21世纪商业的巨人，亚马逊已经从网络书商发展为世界上最有价值的上市公司之一。在撰写本书时，亚马逊已经占了美国电子商务销售额的近一半。^[1]2010年，这家零售商拥有3万个雇员，到2018年，这一数字已经上升到56万。^[2]从云计算服务（AWS）一直到语音技术，亚马逊在诸多领域已成为毫无争议的市场领导者。它是排在谷歌^[3]之前的产品搜索首选平台，当你阅读这本书时，亚马逊很可能已摘得美国最大服装零售商的桂冠了。^[4]2018年，在本书撰写过程中，亚马逊的市值相当于沃尔玛、家得宝（Home Depot）、好市多（Costco）、西维斯（CVS）、沃尔格林（Walgreens）、塔吉特（Target）、克罗格（Kroger）、百思买（Best Buy）、科尔士百货（Kohl's）、梅西百货（Macy's）、诺德斯特龙（Nordstrom）、杰西潘尼（JC Penney）和西尔斯百货（Sears）的总和。^[5]无疑，那些纸板箱正在改变零售业。

这似乎还不够，亚马逊一直忙于扩大其全球业务。2008年，亚马逊的业务仅限于6个

市场：加拿大、英国、德国、法国、日本和中国。10年之后，美国境外的业务已占亚马逊销售总额的1/3，范围跨度多达18个海外市场，从灯红酒绿的墨西哥城到偏远的喜马拉雅山区。^[6]

在短短三年的时间里，亚马逊就将其营业总面积扩大了一倍多。到2018年，亚马逊在全球拥有或租赁了超过2.5亿平方英尺^[7]的空间。^[8]自从网站上线以来，亚马逊新增加了30多个产品大类^[9]，并在全世界拥有了超过1亿个金牌（Prime）会员，每一位会员都愿意每年花大约100美元在线上购买商品。^[10]

和大多数颠覆者一样，亚马逊原本是一个局外者。它本质上是一家科技公司，尽管是一家以客户为导向的公司。它坚持不懈地打造自己的零售模式，不仅通过品类扩张来颠覆整个行业，同时还通过增强娱乐功能、交付功能和技术功能，为消费者创造独一无二、顺畅无碍和完全浸入的体验。

亚马逊成功的根本原因之一，就是它坚定不移地致力于20多年前所设定的愿景：不懈创新，为客户创造长期价值。亚马逊的成功源于其不安于现状，坚持推陈出新，以及激发客户终身忠诚度的渴望。亚马逊的发展惊喜连连，但每一项行动最终都由其愿景所指引，始终未变。

对竞争对手来说，亚马逊冷酷无情、令人生畏；对消费者来说，亚马逊简直方便至极，而且越来越不可或缺。通过将点击量以百万计的产品与更快的送货速度相结合，亚马逊已经实现了人们购物的终极理想状态。这仅仅是个开始。亚马逊充分利用自身品牌的实力和信誉，正将触角伸向全新的行业。单是亚马逊有可能进军某个行业的传言，就足以引起该领域企业的股价暴跌。越发明显的一点是，亚马逊绝不满足于仅仅做零售商，它想成为人们生活的基础设施。我们相信，到2021年，随着云计算、订购、广告和金融服务变得越来越重要，亚马逊的大部分销售额将来自服务，而非产品。

亚马逊正处于一个转折点。这位电商之王已经意识到，尽管网上购物非常便利，但仅是线上经营显然已经不够了。实体零售与数字零售的融合正在加速。如果亚马逊想进军食品百货和时尚业，它就需要有实体商店。如果亚马逊想抵消日益上涨的运费和客户获取成本，它就需要有实体商店。如果亚马逊想进一步推动金牌会员制、普及语音技术，以及推广一小时送达服务，它就需要有实体商店。

通过并购全食超市（Whole Foods Market），亚马逊发出了一个非常明确的信号：零售业的未来是点击加实体。亚马逊将为21世纪的消费者重新定义超市——去掉收银台，使移动结算成为其定义特征。它还将利用实体店实现快速送货，而最重要的是，它将用一种网上无法实现的方式吸引购物者到店。未来的商店将变得更具体验性和服务先导性。

食品百货业将为亚马逊解开一个很大的谜团：频率。正如全食超市一位前老板所说的那样：“食品业态其实是向你出售其他一切东西的平台。”^[1]这就是亚马逊进军食品百货业而令所有零售商（而不仅仅是大卖场）忧心忡忡的原因。这是亚马逊迈向零售业全面主导地位的又一步。

正如我们将在本书中通篇描述的，亚马逊在许多方面都是无可匹敌的。它遵循一整套完全不同的规则，能够募集廉价的资本，拥有几乎不可被复制的根深蒂固的生态系统。亚马逊将成为一股强盛的力量，零售业将因之提升其表现水平。我们将看到赢家和输家的分野。未实现差异化和表现不佳的零售商将被淘汰出局，而剩下的零售商将会变得更加强大，因为它们进行了自我重塑，通过确保客户相关性，最终证明自己立于不败之地。

[1] Vena, Danny (2018) Amazon dominated e-commerce sales in 2017, The Motley Fool, 12 January. Available from: <https://www.fool.com/investing/2018/01/12/amazon-dominated-e-commerce-sales-in-2017.aspx> [Last accessed 12/6/2018].

[2] YouTube (2018) Jeff Bezos on breaking up and regulating Amazon (Online video). Available from: https://www.youtube.com/watch?time_continue=85&v=xVzkOWxd7uQ [Last accessed 12/6/2018].

[3] Nickelsburg, Monica (2017) Chart: Amazon is the most popular destination for shoppers searching for products online, Geekwire, 6 July. Available from: <https://www.geekwire.com/2017/chart-amazon-popular-destinationshopperssearching-products-online/> [Last accessed 12/6/2018].

[4] Thomas, Lauren (2018) Amazon's 100 million Prime members will help it become the No. 1 apparel retailer in the US, CNBC, 19 April. Available from: <https://www.cnbc.com/2018/04/19/amazon-to-be-the-no-1-apparelretailer-in-the-us-morgan-stanley.html> [Last accessed 12/6/2018].

[5] Author research; Google finance.

[6] Author research; Amazon 10-K; 18 markets outside US as of June 2018, as per confirmation from Angie Quenell at Amazon.

[7] 1平方英尺约为0.093平方米。——编者注

[8] Securities and Exchange Commission (nd) Amazon 10-K for the fiscal year ended 31/12/17. Available from: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872418000005/amzn-20171231x10k.htm> [Last accessed 12/6/2018].

[9] Sender, Hanna, Stevens, Laura and Serkez, Yaryna (2018) Amazon: the making of a giant, Wall Street Journal, 14 March. Available from: <https://www.wsj.com/graphics/amazon-the-making-of-a-giant/> [Last accessed 12/6/2018].

[10] Siegel, Rachel (2018) The Amazon stat long kept under wraps is revealed: Prime has over 100 million subscribers, Washington Post, 18 April. Available from: <https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2018/04/18/the-amazon-stat-long-kept-under-wraps-is-revealed-primehas-over-100-million-subscribers> [Last accessed 12/6/2018].

[11] Kowitt, Beth (2018) How Amazon is using Whole Foods in a bid for total retail domination, Fortune, 21 May. Available from: <http://fortune.com/longform/amazon-groceries-fortune-500/> [Last accessed 12/6/2018].

第2章

亚马逊非同一般的零售策略

飞轮：机器上一个很重的旋转轮，用以增加机器的功能，从而提供更强稳定性和能量储备。

亚马逊充满了矛盾。这家以“长期不盈利”为策略的零售商，如今已在全球最有价值公司排名中位列第二。亚马逊是一家零售商，但它所出售的大部分商品都不是自己生产的。亚马逊是令人畏惧的竞争对手，但它同时也在逐渐变成零售合作伙伴。“亚马逊效应”既可以指让一家公司倒闭，也可以指极大地提升客户体验，这取决于你询问的对象是谁。亚马逊销售从尿布到跑步机的各类产品，它也制作热门电视节目，并为美国政府提供云计算服务。亚马逊是一家硬件制造商、支付平台、广告平台、海运业务运营商、出版商、快递网络、时尚设计商、自有品牌商、居家安保提供商和航空公司。然而，亚马逊不会止步于此，亚马逊还想成为一家超市、银行，乃至医护服务提供商。当你阅读本书时，它可能已经站在了颠覆又一个新行业的最前端。

亚马逊很明白，在外界看来，这种多样化似乎既零散又不合逻辑。难道亚马逊只是行行都要插一脚，却又什么都不在行吗？亚马逊于2018年在其网站上表示：“当我们在开创新事物时，我们可以接受有可能被人长期误解的现实。”^[1]要了解亚马逊，你就首先需要了解它的战略框架：飞轮。

表2-1 美国主要零售商市值总额比较（2018年6月7日）

数据来源：作者研究资料、零售咨询公司NBK及谷歌金融。

以亏钱来赚钱

飞轮效应由管理学理论家吉姆·柯林斯提出，这一概念描述了一个良性的循环，它可以让企业变得更加成功。柯林斯在其个人网站上这样表述：“没有单一的决定性行动，没有宏大的计划，没有一招制胜的创新，没有单独的幸运突破，也没有什么奇迹时刻。相反，这个过程就像持续地推动一个巨大而沉重的飞轮，让它一圈接着一圈旋转，不断增加动能，直至达到突破点，甚至超越。”^[2]那么，这一概念如何适用于亚马逊呢？布拉德·斯通在2013年出版的《一网打尽》一书中解释了最初的想法：

贝佐斯和他的同伴们勾勒出了自己的良性循环，他们相信这将为亚马逊的业务

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《亚马逊效应》娜塔莉·伯格 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/649.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

