

温州人经济研究中心

要 报

2015年第4期

(总第27期)

浙江省温州人经济研究中心办公室

2015年11月10日

※从美国亚马逊公司历程看电商理念和发展趋势

从美国亚马逊公司历程看电商理念和发展趋势

一、亚马逊的电子商务

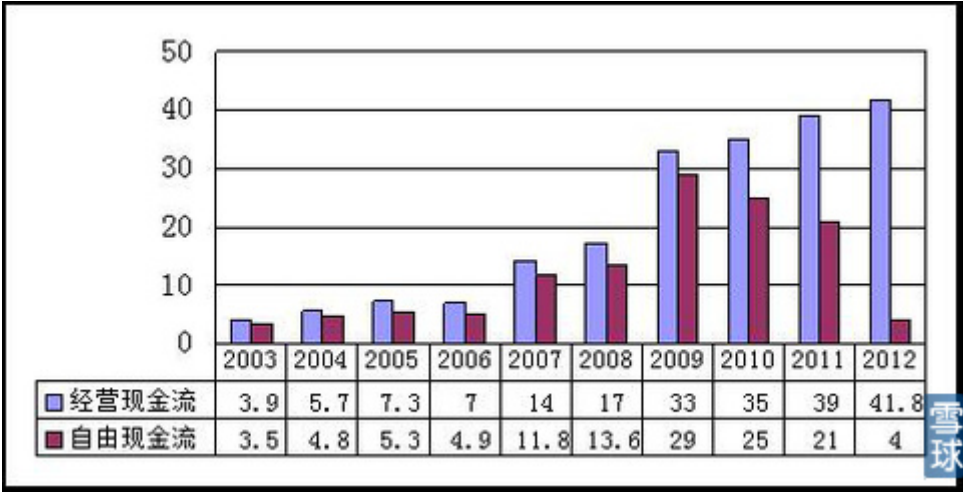
过去十几年，亚马逊电子商务业务增长快速，营业收入从 2002 年的 39 亿美元增长到 2014 年约 860 亿美元，年均复合增长率约 30%，而同期美国社会总零售额年均增长低于 5%，零售巨头沃尔玛的年均增长率只有 7.3%，美国过去十年表现最佳的传统零售企业好市多年均增长率也只有 10%。亚马逊能有如此高的增长速度，背后的原因有四点。

第一：过去十几年美国宏观经济整体发展形势良好，居民消费支出占比不断提升。虽然在 2008 年经历了几十年来最大的金融危机，但是美国在 2002 年到 2012 年这十年间，GDP 从 11.553 万亿增长到 15.83 万亿，年均增长率为 3.2%，同时期美国居民消费支出占 GDP 比重也不断提升，从 2002 年的 64% 提升到 2012 年的 71%，这个巨大的市场容量是美国零售业整个行业在过去十多年能够良好发展的基础。

第二：亚马逊的电商在线零售模式本身的成本结构、服务体验优于传统零售企业。从公司上市融资之后，贝佐斯就一直投入巨资打造亚马逊的技术中心和物流中心，随着规模不断扩大的同时，亚马逊的竞争力不断增强，在亚马逊的竞争下，越来越多的传统零售商受到冲击，巴诺书店、百思买过去数年的糟糕表现在很大程度上要归结于亚马逊的竞争，而亚马逊就像巴菲特所说的那样，将会“像一个发电厂那样，对很多零售商产生冲击”。

第三：最重要的一点，亚马逊在过去十几年中享受了“互联网人口红利”。“互联网人口红利”指的是全球使用互联网的用户在过去十几年快速增长。1999 年全球互联网人口只有 2 亿人，而现在已经达到约 30 亿人，互联网人口的快速增长和这些用户生活习惯、购买习惯的变革推动了亚马逊、eBay、阿里巴巴和京东这些电子商务企业的飞速发展。

第四：成功的国际化扩张战略。除在美国本土当之无愧地坐上电商在线零售的第一把交椅外，亚马逊的国际化扩张也相当成功，在亚马逊官网“www.amazon.com”最下方列出了亚马逊在国际市场上 9 个主要国家，这其中除中国排名落后、巴西互联网规模小之外，亚马逊在加拿大、英国、西班牙、法国、意大利、德国都稳坐在线零售第一的交椅。在日本市场上，亚马逊在之前很多年落后于本土企业乐天，但是亚马逊后发制人，已经在营收和用户访问量上超过乐天（两者的经营方式有很大差异，乐天模式更像淘宝）。图五显示出亚马逊 2003-2012 年经营现金流和自由现金流（亿美元）。



图五：亚马逊 2003-2012 年经营现金流和自由现金流（亿美元）

二、亚马逊的大数据、云计算

自从 2006 年推出亚马逊大数据、云计算以来，由于竞争策略出色，使得亚马逊在此项业务中不但规模扩张迅速，而且在行业中遥遥领先。加州风险投资公司 Charles River Ventures 合伙人乔治·扎卡里（George Zachary）预计，在其所接触过的硅谷创业公司中，约 90% 使用亚马逊云计算服务。

不仅创业企业钟情于亚马逊大数据、云计算，现在已经有越来越多其他行业的企业和机构开始接受和使用大数据、云计算服务，从美国政府部门到世界 500 强，它们都在不同领域使用亚马逊云计算提高自身服务质量。其中包括：CIA，美国全国卫生研究所 (NIH)，疾病防控中心 (CDC)，美国恢复与问责委员会，美国财政部，美国国务院，美国农业部，欧洲空间局，美国国家航空航天局 (NASA)，华盛顿州，道格拉斯县和马尔特诺马县。美国有一千多家教育机构使用该服务，如麻省理工、哈佛、乔治敦大学、纽约大学、加州理工学院等。

亚马逊的第一个竞争优势是长期低利润率竞争策略。与其他大多数拥有高利润率科技企业不同，贝佐斯致力于将亚马逊打造成为一家低利润率公司，无论是投入巨资建设电子商务业务所需的技术中心和物流中心，还是以成本价格销售 kindle 电子书终端和平板电脑，贝佐斯都在市场发展初期利用低利润率构筑竞争壁垒，在快速扩大自身业务规模的同时打击竞争对手，甚至不惜在某一阶段采用亏损的方式来扩大自己的领先优势。贝佐斯的这一策略，在大数据、云计算业务中再一次发挥了至关重要的作用。

2006年，亚马逊发布了大数据、云计算里程碑式的 Amazon EC2（亚马逊弹性云计算）。此后几年，大数据、云计算行业进入快速发展期。在大数据、云计算业务中，贝佐斯采取了他最拿手的战术，初期的大手笔资金投入，不断扩大自身业务规模的同时，不断降低服务价格，在2005到2012年的7年中亚马逊曾经27次下调云计算的服务价格。据麦肯锡2011年的调查结果，采用亚马逊AWS服务大约是一般中小企业购买与维运每台小型主机的成本的一半。

亚马逊高管在解释大数据、云计算业务发展战略时这样说：“我们的服务降价是正循环促成的结果，随着越来越多用户使用AWS（amazon web service），亚马逊就需要投入更多到基础设施建设上去，随之获得的就是规模化经济后的低价效应，而低价效应则会让我们吸引到更多用户。AWS同其竞争对手的区别在于，那些面向大型企业的服务商，如Oracle、IBM和HP等，更愿意去做有高利润的生意，这一点是由他们的历史沿革决定的，而我们则走了另外一条路，尽可能的扩大规模，利润再低也没有关系。”

亚马逊不断提升价格优势的策略让它的大数据、云计算服务发展迅速。创业企业对成本和现金流情况的格外关注，这使得价格更低的亚马逊大数据、云计算服务成为他们的首选，加州风险投资公司 Charles River Ventures 合伙人乔治·扎卡里（George Zachary）预计，在其所接触过的硅谷创业公司中，约90%使用亚马逊云计算服务，科技巨头微软和谷歌也声称他们的追赶目标是亚马逊，希望将来能在为创业企业服务上占有更多市场份额。

经过数年的发展，已经有190多个国家的数十万家企业和机构采用了亚马逊的大数据、云计算业务。而大数据、云计算技术无论

是在降低成本还是在功能方面，都处在不断快速进步、不断积累量变的时期，当量变积累到一定程度，达到临界点之后，将引发科技行业的质变。从长远来看，大数据、云计算的市场不会比电商在线零售小，这是一个足够大的市场，围绕大数据、云计算，科技巨头们在展开激烈的竞争。亚马逊开创了大数据、云计算行业的里程碑，凭借立足于长远的战略思维和以客户需求为中心的企业策略，亚马逊在大数据、云计算行业目前处于领先地位，无论是对成本敏感的创业企业还是对性能需求迫切的上市企业以及对安全性有极高要求的政府机构，都采用了亚马逊的大数据、云计算服务，可以预见，在未来亚马逊也将会在大数据、云计算行业中占有重要的一席，甚至是最重要的一席。

三、以用户为中心，而不是以竞争对手为中心

以客户需求为中心的企业发展策略是亚马逊的第二个竞争优势。2007年10月《哈佛商业评论》认为亚马逊的另一个关键性竞争优势在于它不像其他大多数企业那样以竞争对手为中心，而是以客户需求为中心。从本质上来说，以竞争对手为中心是一种傲慢，以用户为中心是一种谦卑。当一个企业以竞争对手为中心时，在其取得行业领先之后，这家企业的领导人会很容易陷入傲慢，因为他的眼中已经看不见对手，这会导致企业发展放缓，陷入保持现状、拒绝创新的困境。微软就是这样的企业，它守着 Windows 和 Office 十几年，始终在吃老本，当过去数年苹果和谷歌通过创新来推动移动互联网的快速发展时，微软已经完全地失去了这个市场。

从亚马逊过去十几年的经历中，我们发现：发明一个新事物或者在某一领域成为领袖，需要能够在很长一段时期内愿意承受误解。为什么创新会承受误解？互联网观察大师凯文·凯利在他的经典著作《失控》中是这样说的：大公司们有成熟的模式、成熟的流程，他们往往致力于把一件事情做到极致，就好比在爬山，一直朝着最顶峰前进。当他们到达顶峰时，也就到达了一个局部最优点，这时再往任何方向走，都会走下坡路。也就是说，他们陷在了一个局部最优点，无法跳出来。创新往往发生在边缘地带，发生在不那么优化的区域。创业公司的起点往往就处在这种边缘地带中。换句话说，创新往往意味着不那么优化，意味着某种程度的低效率，但系统的活性也正是由此而来。互联网时代的一个特点在于降低了创业成本，使得人们可以尝试一些暂时低效率、没有收益的做法。

大公司追求高效，大公司的管理人员追求的也是高效，所以像《高效能人士的七个习惯》这样的书会备受推崇，从社会的角度来说，人们也更容易对高效率的事物表示赞同。但是创新事物在初期普遍都是低效率的，因为未知因素太多，一切都需要摸索前进，而且这样做可能在一段时间内是看不到收益的，这和大公司“资源一定要有效利用”的理念相背离，所以在大公司中创新会特别的难。

对于大公司来说，如果领导人没有推行特定的文化和制度来鼓励创新，那么个人和部门几乎很难在这方面有所作为。如果想要创新，就必须要求公司管理层对很多新事物都要保持足够的耐心和容忍度。只有少数的大公司能做到这一点，因为这些公司背后都有极其出色的领导人，亚马逊是贝佐斯，苹果是乔布斯，阿里巴巴是马

云，腾讯是马化腾，这些领导人关注用户和产品，从用户需求中把握未来方向，从而推动企业不断创新，不断前进。

四、结语

深刻理解亚马逊这样真正伟大的企业及其经营理念，将会令我们受益无穷。“以用户为中心，而不是以竞争对手为中心”、“价值战”而非“价格战”。亚马逊鼓励消费者在任何时候货比三家，但其真正竞争的是“价值体验”，即从前台零售端体验（选品、价格、页面体验），到后台运营端体验（仓储、物流、客服体验）的综合价值。从电子商务介入到了大数据、云计算领域，并成为此行业的领头羊，亚马逊的经验对温州的电商企业极具启示意义。

执 笔：叶修梓（温州大学网络经济研究院、温州大学温州人经济研究中心）

本期发送：省社科联；校办、校领导；各有关部门。

编 辑：杨黎慧

校 对：周 领

签 发：刘玉侠

浙江省温州人经济研究中心办公室编印 2015 年 11 月 10 日印发（100 份）

联系电话：0577-86689005