

海外电商企业案例研究报告 ——Amazon 2012 年

目 录

报告摘要.....	4
1.亚马逊发展概述.....	5
1.1.亚马逊基本情况介绍.....	5
1.2.亚马逊发展的简要历程.....	6
2.亚马逊的运营数据分析.....	10
2.1.亚马逊的营收规模保持快速增长.....	10
2.2.亚马逊的国际营收占比逐渐加大.....	11
2.3.亚马逊的电子及一般产品营收占比加大，服务营收渐成规模.....	12
2.4.成本费用率下降促使亚马逊从 2003 年实现全面盈利.....	14
2.5.亚马逊毛利率历年保持稳定.....	16
2.6.亚马逊无线端业务发展良好.....	17
2.7.亚马逊股价近年持续走高.....	18
3.亚马逊主要产品和服务介绍.....	19
3.1.亚马逊网站联盟.....	20
3.2.亚马逊第三方平台.....	21
3.3.亚马逊网络服务.....	23
3.4.亚马逊 PRIME 服务.....	25
3.5.亚马逊出版服务.....	26
3.6. KINDLE 系列产品.....	28
4.亚马逊成功原因及未来挑战.....	30
4.1.亚马逊的成功原因分析.....	30
4.2.亚马逊未来面临的挑战.....	36
5.中国目前很难出现亚马逊.....	37
法律声明.....	38

图 目 录

图 1-1 亚马逊主站品类扩张情况.....	7
图 2-1 1997-2012 年亚马逊的营收规模	10
图 2-2 1998-2011 年亚马逊营收的地域占比	11
图 2-3 2001-2011 年亚马逊营收的品类占比	12
图 2-4 2009-2012 年亚马逊商品营收和服务营收占比.....	13
图 2-5 1997-2011 年亚马逊的净利润情况.....	14
图 2-6 1999-2011 年亚马逊各项成本的费用率	15
图 2-7 1997-2011 年亚马逊的毛利和毛利率	16
图 2-8 2009-2013 年亚马逊移动端交易规模	17
图 2-9 1997-2012 年部分月份亚马逊股价情况	18
图 3-1 亚马逊主要产品和服务	19
图 3-2 1997-2000 年部分月份亚马逊网站联盟成员数.....	20
图 3-3 2009-2015 年亚马逊自营和第三方开发平台销售占比.....	21
图 3-4 2009-2015 年亚马逊 AWS 营收规模	24
图 3-5 2007-2011 年亚马逊 PRIME 会员数	25
图 4-1 1998-2011 年亚马逊的技术内容投入和费用率.....	33

表 目 录

表 1-1 亚马逊简要信息	5
表 1-2 亚马逊的国际扩张	8
表 1-3 亚马逊主要收购案例	9
表 3-1 亚马逊网络服务（AWS）的主要服务.....	23
表 3-2 亚马逊旗下的主要出版机构	26
表 3-3 亚马逊 KINDLE 系列产品情况	28
表 4-1 2011 年美国主要电商网站的消费者满意度情况	32

报告摘要

亚马逊 1995 年 7 月正式上线，经历三个阶段的发展，已经成为世界最大的综合电商平台。亚马逊从 1998 年开始进行品类扩张，其产品种类由单纯的书籍逐步包含到几十大类，上百小类，共计数千万种商品；亚马逊 1998 年也开始了国际扩张，到目前为止已有包括英国、德国、日本、加拿大、西班牙等主要市场在内的 8 个国际站点。

从亚马逊运营数据可以看出，亚马逊的营收规模历年来一直保持较快增长。2011 年其营收达 481 亿美元，2012 年营收有望达到 610 亿美元左右。在营收的地域分布方面，北美市场和国际市场成平分态势；在品类方面，电子及一般产品的营收占比逐渐加大。成本支出方面，技术内容和市场费用率的比例最高。公开信息显示，亚马逊的第三方开放平台（Marketplace）和移动电商业务也在近年保持了较好发展。良好的发展是亚马逊自 2003 年以来股价逐年升高，截止 2010 年 10 月初，亚马逊的股价突破 250 美元，总市值超过 1100 亿美元。

亚马逊自成立以来推出的各种产品和服务里面，具有战略重要性的产品或服务主要有亚马逊网盟（Amazon Associates）、亚马逊第三方平台（Amazon Marketplace）、亚马逊网络服务（Amazon Web Services）、亚马逊 Prime 服务、亚马逊出版（Amazon Publishing）和亚马逊 Kindle 系列产品等。这些产品和服务发展良好，促进了亚马逊的业务多元化，并逐渐成为了亚马逊进一步发展的动力。

亚马逊的成功和其坚持“顾客至上”、“不断创新”和“放眼长远”的理念有关。在这种理念指导下，亚马逊制定了正确的发展战略，坚持以技术驱动创新，使亚马逊建立了越来越大的竞争优势。同时，特定的大环境以及贝佐斯的个人能力也对亚马逊的发展起到了十分重要的作用。

尽管亚马逊很成功，但其也面临着一系列的挑战和潜在风险。美国电商交税在所难免，亚马逊的低价优势或将消失；在电子商务领域亚马逊将面临沃尔玛、eBay 和 Groupon 等公司的挑战；在非零售领域将与谷歌、苹果、微软等展开竞争。

受大环境和用户习惯等因素影响，中国很难出现像亚马逊一样的企业。中国本土电商不应该完全模仿亚马逊，而是要学习亚马逊持之以恒地创新、深入挖掘并满足客户需求、并用技术手段创造性地解决商业问题的方法。

1. 亚马逊发展概述

1.1. 亚马逊基本情况介绍

亚马逊的前身 Cadabra 成立于 1994 年 7 月，1995 年 7 月网站正式上线；1997 年 5 月亚马逊在纳斯达克成功上市。截止 2012 年 10 月 15 日，公司市值超过 1100 亿，是世界最大的电子商务公司，除谷歌外的世界第二大互联网企业。2011 年亚马逊的营收为 481 亿美元，2012 年上半年亚马逊完成营收 260 亿美元，预计全年营收将有望超过 610 亿美元。亚马逊的简要信息如下：

亚马逊简要信息

指标	信息说明
公司名称	亚马逊公司 (Amazon.com, Inc.)
创始人	杰夫·贝佐斯 (Jeff Bezos)
成立时间	1995 年 (前身 Cadabra 成立于 1994 年)
公司总部	西雅图 (美国华盛顿州)
上市时间	1997 年 5 月
市值情况	1134.5 亿美元 (2012 年 10 月 10 日数据)
员工规模	6.91 万 (2012 Q2 数据)
营收规模	481 亿美元 (2011 年)
用户数	1.73 亿 (美国主站, 2012 Q1 数据)
重复购买率	65% (美国主站, 2011 年数据)
仓储面积	408 万平方米 (全世界, 2011 年数据)
国家分布	美国、英国、德国、法国、日本、加拿大、中国、意大利、西班牙和印度等
注释：根据公开信息整理，信息截止到 2012 年 10 月。	
©2012.10 iResearch Inc. www.iresearch.com.cn	

表 1-1 亚马逊简要信息

1.2.亚马逊发展的简要历程

1.2.1.亚马逊的三个发展时期

根据亚马逊的实际发展情况，大致可以把它的历程分为以下几个时期：

从成立到上市（1994.7-1997.5）

亚马逊的前身 Cadabra 成立于 1994 年 7 月，但亚马逊网站正式上线运营是在 1995 年 7 月。网站上线不到两年，亚马逊于 1997 年 5 月就在纳斯达克成功上市。这一时期，亚马逊创始人贝佐斯先是花了大约一年时间完善创业计划和组建创业团队，网站上线后除了投入较多人力物力在网站技术开发上外，亚马逊把主要精力放在了积累种子用户和打响亚马逊品牌上。受益于 1994 年后互联网热已经开始在美国兴起，亚马逊的融资进展得较为顺畅。1995 年贝佐斯从多位个人投资者处共募集到了 98.1 万美元的资金后，紧接着在 1996 年 5 月亚马逊以 6000 万美元的估值从 KPCB 融资 800 万美元。有了资金注入的亚马逊发展迅猛，尽管处于亏损状态，亚马逊还是受到资本市场的青睐；1997 年 5 月，亚马逊成功在纳斯达克上市，以 4.29 亿美元的高市值融资 5400 万美元。

从上市到盈利（1997.6-2003 年底）

1997 年 5 月上市后，资金充足的亚马逊开始了大规模的市场推广活动，1997 年下半年亚马逊分别和雅虎、Excite、AOL、网景等最主流网站达成广告合作协议。数据显示，1996 年上半年亚马逊的广告费是 34 万美元，到 1998 年中旬，仅三个月亚马逊就花费了 2600 万的广告费。这一时期，整个互联网行业泡沫严重，面对巴诺书店和 CDnow 等对手的挑战，亚马逊采取了巨额亏损换快速发展的策略，从 1998 年开始亚马逊进行了大规模品类扩张和国际扩张，并开展了多起收购。随着互联网泡沫在 2000 年破灭，亚马逊股价狂跌，从 2001 年起亚马逊逐步调整了发展策略。亚马逊通过裁员、停止销售亏损严重商品、减少市场投入等方式缩减了成本，在 2001 年首次实现季度盈利后，2003 年亚马逊首次实现年度盈利。

从盈利到现在（2004 年-至今）

从 2004 年开始，亚马逊的盈利能力逐渐变强。这一时期，亚马逊从单纯的网络零售商开始向多元业务公司转变，具有代表性意义的是 2005 年推出 Prime 服务，2006 年 AWS 增加云计算服务，2007 年推出电子阅读器 Kindle，2010 年推出 KDP 的前身 DTP 服务；2011 年推出 Kindle Fire 平板电脑，亚马逊逐渐从销售的末端环节向产业链上游发展。截止目前，亚马逊的多元身份包括网络零售商、仓储物流服务商、出版机构和移动设备制造商等等。

1.2.2. 亚马逊的品类扩张

亚马逊的发展壮大伴随着大规模的品类扩张。1995 年 7 月上线时，亚马逊是一家单纯的网上书店，其网站的定位和宣传口号也是“世界最大的书店”。1997 年上市后有资金支持的亚马逊开始筹划品类扩张，1998 年 6 月亚马逊音乐商店正式上线，同年其录像带商店（Video Store）也开通。此后，亚马逊展开了大规模的品类扩张，1999 年亚马逊的品类扩展到玩具、电子产品和软件，2000 年增加了家居园艺类产品。亚马逊主站的品类扩张历程如下：

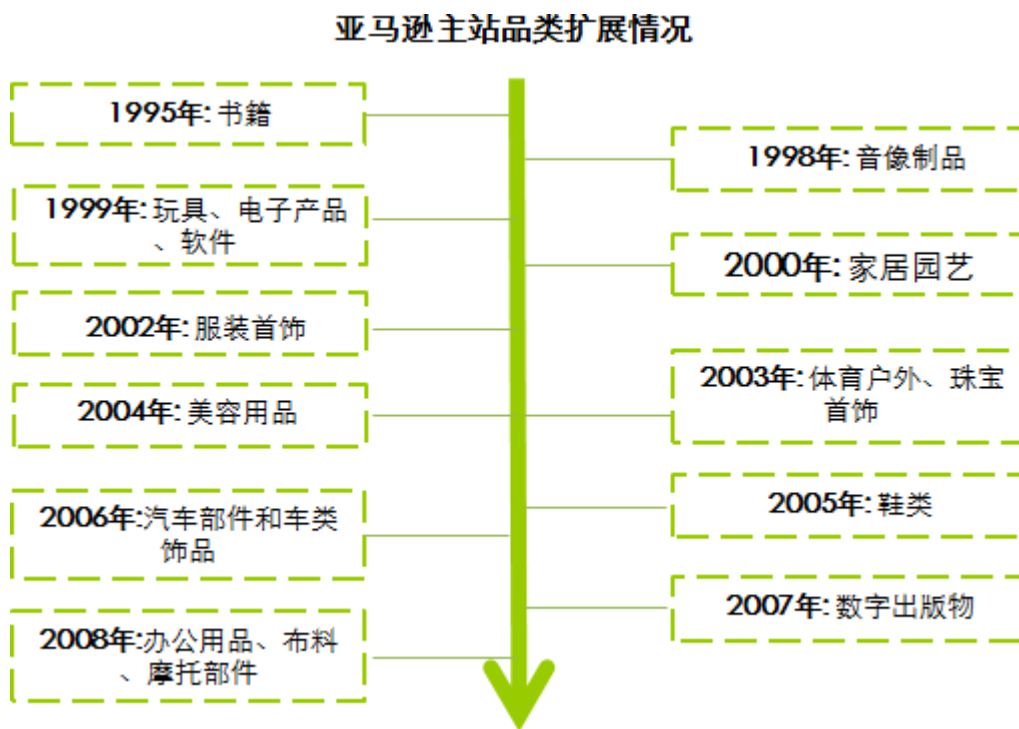


图 1-1 亚马逊主站品类扩张情况

总体说来，亚马逊的品类扩展比较有序，一般是在已有品类已经在市场上占有一定优势的情况下才进行其它品类的扩张；尤其是在扩张的过程中，亚马逊都会确保自己在传统媒体产品（图书音像）方面的优势。2007 年亚马逊发布电子阅读器产品 Kindle，为此加强了在数字产品方面的开发。截止到 2012 年 10 月，亚马逊主站的产品已包含几十大类，上百小类，共计数千万种商品。

1.2.3.亚马逊的国际扩张

和品类扩张几乎同时，亚马逊于 1998 年 4 月收购英国的 Bookpages 和德国的 Telebook 两家网上书店，同年 10 月两个网站经过改版，以亚马逊英国和亚马逊德国重新上线，亚马逊正式开始了国际扩张。2000 年亚马逊开通法国和日本网站；2004 年亚马逊通过收购卓越网正式进入中国市场。截止目前，除了美国主站外，亚马逊一共有 8 个亚马逊品牌国际站点。

亚马逊的国际扩张

开通国家	网址	进入时间	网站排名(Alexa)
亚马逊主站	amazon.com	1995年7月	10
亚马逊英国	amazon.co.uk	1998年10月	104
亚马逊德国	amazon.de	1998年10月	78
亚马逊法国	amazon.fr	2000年8月	342
亚马逊日本	amazon.co.jp	2000年11月	89
亚马逊加拿大	amazon.ca	2002年6月	1452
亚马逊中国	amazon.cn	2004年8月	280
亚马逊意大利	amazon.it	2010年11月	1260
亚马逊西班牙	amazon.es	2011年9月	1406

注释：根据公开资料整理，截止到2012年9月；网站的世界排名采用了Alexa 10月15日数据，仅供参考。

2012.10 iResearch Inc. www.iresearch.com.cn

表 1-2 亚马逊的国际扩张

亚马逊的国际扩张进展得较为成功。除了日本和中国市场外，亚马逊在其它国家都很快成为了当地最大的电商网站。亚马逊在海外市场采取的方式和美国主站类似，先是以书籍作为切入口，迅速扩大规模，然后根据实际情况进行品类扩张。所有的国际站点采取亚马逊已有的网站技术，在运营风格上也大致和美国主站保持一致。需要指出的是，亚马逊主站在美国以外的很多国家也是最大的电商网站。亚马逊的国际扩张将继续进行下去，2012 年 2 月，亚马逊专门针对印度市场重新上线了购物网站 Jungle.com；此外，波兰、巴西、荷兰和瑞典等国家将是亚马逊的下一步考虑进入的市场。

1.2.4. 亚马逊的主要收购

亚马逊的国际扩张和品类扩充很多时候是通过收购或投资来实现的。如上文所述，亚马逊英国、亚马逊德国和亚马逊中国都是亚马逊通过收购当地网站完成的。在品类扩充方面，亚马逊于 1999 年 4 月通过收购 Exchange.com 极大地扩充了其书籍和音乐产品，同年 11 月收购玩具零售商 Herndon (Back to Basics Toys)，扩充了亚马逊玩具商店的商品数。除了为满足国际扩张和品类扩充外，亚马逊的部分收购是为获取先进技术，下图是亚马逊成立以来主要的收购案例。

亚马逊主要收购案例

网站或企业（类型）	成立日期	收购日期	收购金额
IMDb（互联网电影资料库）	1990年10月	1998年4月	不详
Junglee（数据挖掘公司）	1996年	1998年8月	1.86亿美元
Planetall（社交网站）	1996年11月	1998年8月	9300万美元
Alexa（网站排名网站）	1996年4月	1999年4月	2.5亿美元
卓越网（网上书店）	1998年8月	2004年8月	7500万美元
CustomFlix（DVD制作商）	2002年	2005年7月	不详
Shopbop（女性时尚购物网站）	1999年	2006年2月	不详
Dpreview（数码相机评测网站）	1998年11月	2007年5月	不详
Audible（有声读物网站）	1999年	2008年3月	3亿美元
Zappos（在线鞋店）	1999年6月	2009年7月	12亿美元
Woot（团购网站）	2004年7月	2010年6月	1.1亿美元
Quidsi（Diapers, Soap）	2005年	2010年11月	5.5亿美元
Book Depository（网上书店）	2004年	2011年7月	不详
Kiva Systems（仓库机器人系统）	2003年1月	2012年3月	6.78亿美元
注释：根据公开资料整理，仅统计部分收购案例，时间截止到2012年9月。			
2012.9 iResearch Inc.		www.iresearch.com.cn	

表 1-3 亚马逊主要收购案例

尽管亚马逊有很多失败的收购和投资案例，尤其是 1998-2001 年间大规模的收购和投资使其损失惨重，但总体上亚马逊通过收购和投资实现了其快速发展，部分原先看似和其业务不相关的收购如 IMDb、Alexa、Audible 等经过一段时间发展，对亚马逊的支持作用越来越明显。2009 年对 Zappos 的收购是截至目前亚马逊的最大收购案例；2012 年亚马逊以 6.78 亿美元收购仓库机器人系统公司 Kiva Systems，为进一步提升其仓储自动化水平做好了准备。

2. 亚马逊的运营数据分析

2.1. 亚马逊的营收规模保持快速增长

1997 年亚马逊上市后公布的财报显示, 1995 年亚马逊的营收规模为 500 万美元, 1996 年达到 1500 万, 1997 年的营收接近 1.5 亿, 到网络泡沫破灭的 2000 年亚马逊的营收达到 28 亿。由于基数小, 同时亚马逊采取了巨额亏损换快速增长的策略, 这一时期其营收增长速度迅猛。在市场的压力下, 2001 年亚马逊被迫进行了大规模的裁员和取消部分亏损严重的商品销售, 当年的营收增长降至 13%。此后, 亚马逊一直保持着较为稳健的增长。2009 年亚马逊收购 Zappos, 加上 Kindle、AWS 和 Marketplace 等业务开始快速发展, 亚马逊的营收在 2010 年和 2011 年分别实现了 40% 和 41% 的大幅增长。2012 前三季度亚马逊完成营收 398 亿美元, 预计全年营收规模在 610 亿美元左右。

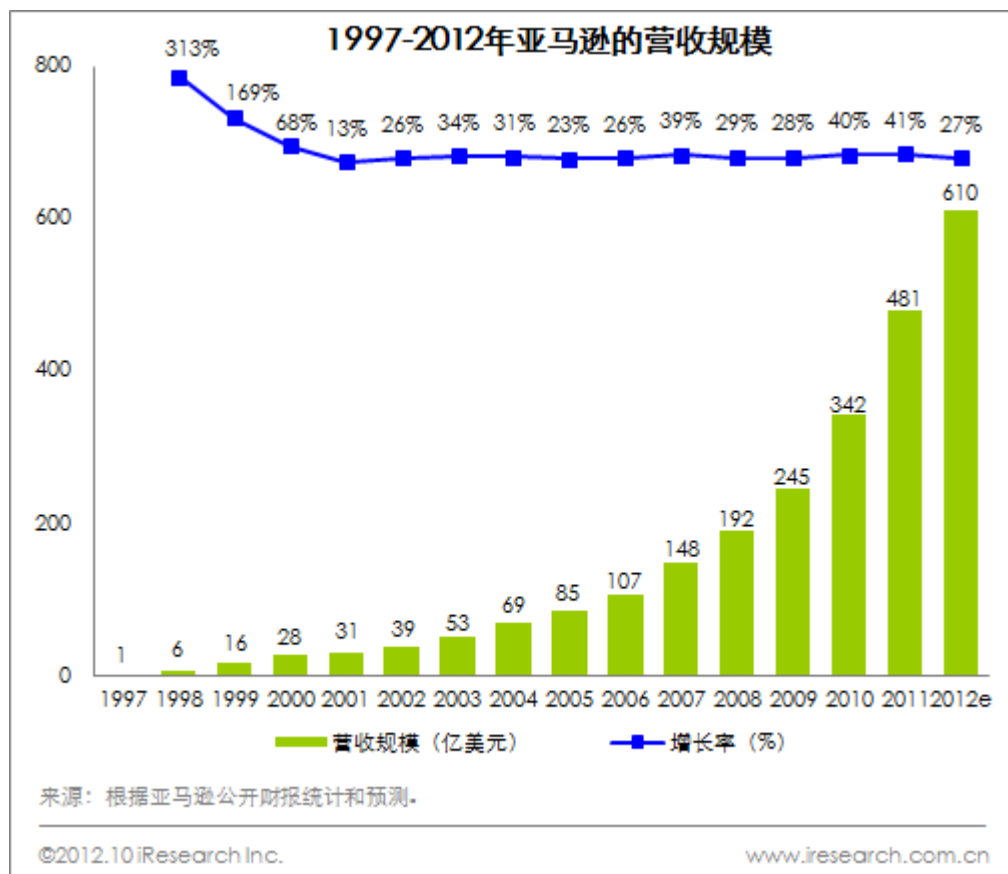


图 2-1 1997-2012 年亚马逊的营收规模

2.2.亚马逊的国际营收占比逐渐加大

在进行国际扩张前，尽管亚马逊很骄傲地宣称有超过 100 个国家的用户从亚马逊上买过产品，但其国际营收占比几乎可以忽略不计。1998 年 10 月，亚马逊的国际站点亚马逊英国和亚马逊德国开通，当年国际营收占比达到 4%。此后随着国际站点的增多，而且大部分国际站点都很快成为当地市场的最大电商网站，国际营收占亚马逊整体营收的比例逐渐加大，到 2009 年达到了 48%。2010 年和 2011 年，Kindle、AWS、FBA 等产品和业务发展迅猛，但它们更多还局限在北美市场，因此国际营收占比呈小幅下降趋势。随着 Kindle、AWS、FBA 等扩展到其他国家，而且亚马逊有望开通更多的国家站点，远期看国际营收占比将有望超过 50%。

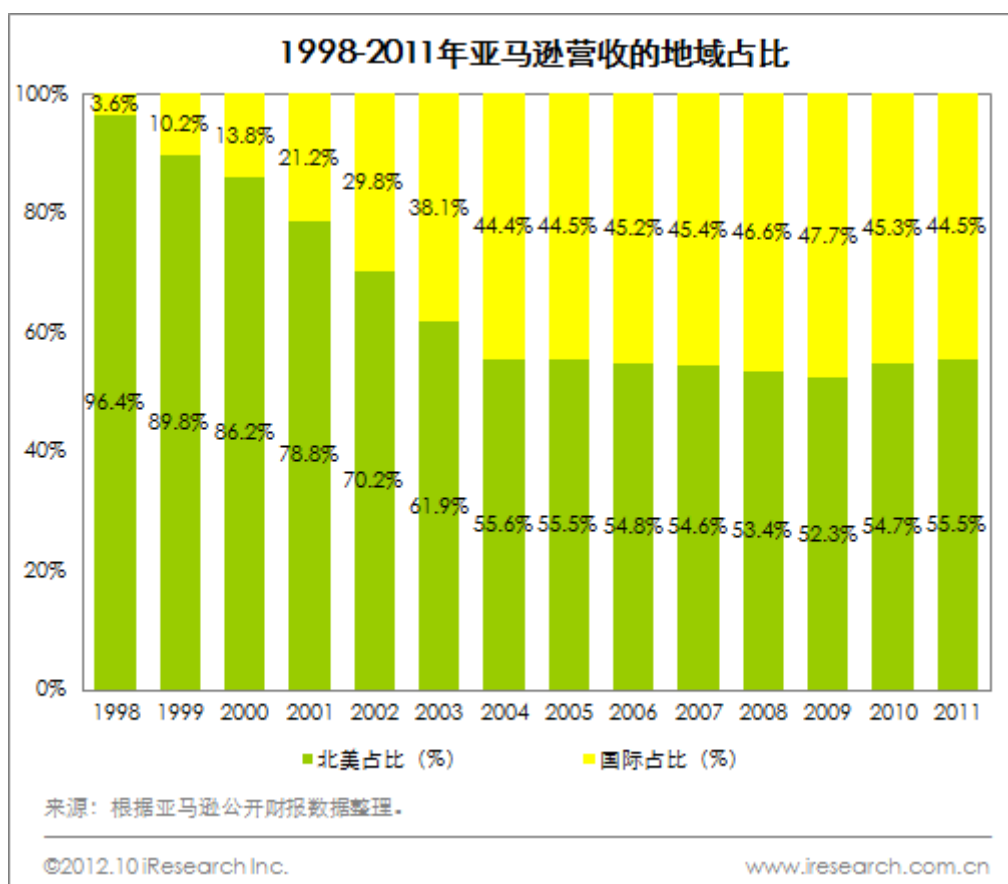


图 2-2 1998-2011 年亚马逊营收的地域占比

2.3.亚马逊的电子及一般产品营收占比加大，服务营收渐成规模

亚马逊把书籍、音像制品等统称为“媒体产品”，包括消费电子产品、服饰、珠宝等在内的统称为“电子及一般产品”，其它非零售活动产生的收入称为“其它”。亚马逊公开财报数据显示，2001 年电子及一般产品营收占比为 19%，到 2011 年时这个占比已经超过媒体产品，达到 59.7%。亚马逊 1998 年增加了音像制品，1999 年开始大规模扩充了电子及一般产品，而这类产品的客单价一般较高，其营收占比由此大增。需要指出的是，尽管媒体产品在亚马逊整体营收中的占比呈下降趋势，但其绝对营收仍处于继续增长中，2011 年媒体产品的营收是 178 亿美元，是 2001 年 25 亿美元的 7 倍。未来，电子及一般产品的营收占比将继续增大，而以 AWS 为代表的其它营收占比也将会有一定的增加。

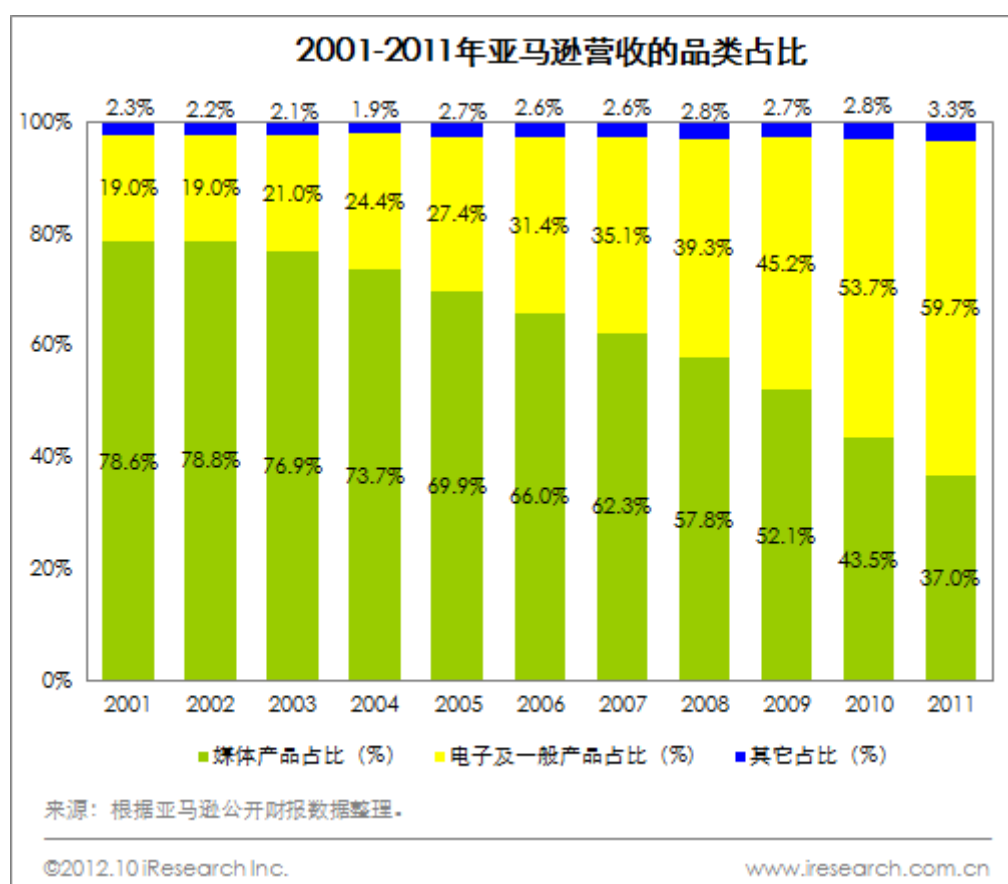


图 2-3 2001-2011 年亚马逊营收的品类占比

2009 年来，亚马逊的第三方开放平台（Marketplace）、物流服务（FBA）、数字内容订阅等业务发展迅猛，亚马逊把从这些业务中获得的营收称为“服务营收”，并在 2011 年财报开始公布服务营收的占比情况。2009 年亚马逊服务营收的占比为 9.1%，2010 年达到了 10%，2011 年增加到 12.6%；2012 第三季度的服务营收达到 16.4%，预计 2012 年全年服务营收占比将突破 16%。和零售业务相比，服务业务的毛利很高，近年来服务业务已成为改善亚马逊整体毛利率的最重要因素。乐观预计，未来几年亚马逊的服务营收占比将继续快速增大。

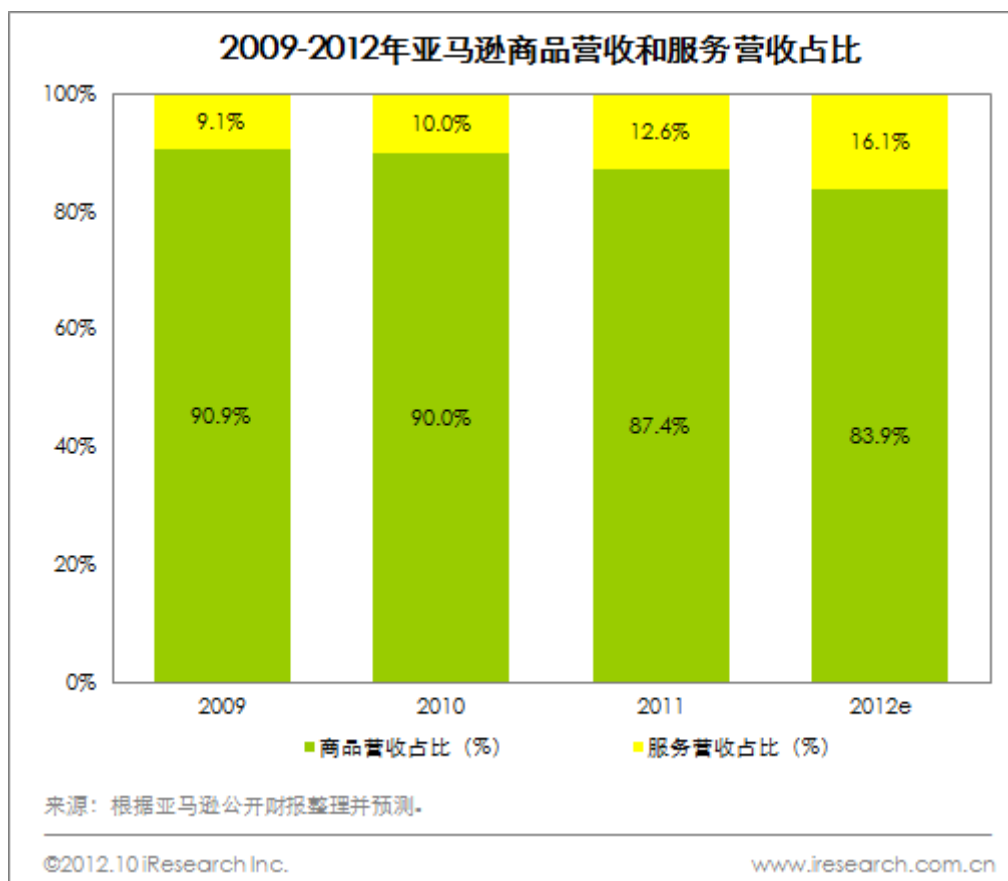


图 2-4 2009-2012 年亚马逊商品营收和服务营收占比

2.4. 成本费用率下降促使亚马逊从 2003 年实现全面盈利

亚马逊自成立开始，就确立了快速增长的策略；尤其是上市后有了充足的资金，同时面对 Barnes&Noble 的竞争，亚马逊采取了亏损换增长的策略。仓储建设投入、大规模收购加上巨额市场支出，这些导致亚马逊在前期亏损严重，2000 年亏损高达 14.1 亿美元。2000 年互联网泡沫破灭后，面对市场巨大的压力，亚马逊在 2001 年开始采取了裁员、减少市场投入、优化流程等缩减成本的方式使亏损逐渐得到了扭转。2001 年第四季度亚马逊首次实现季度盈利，2003 年开始转为全面盈利。

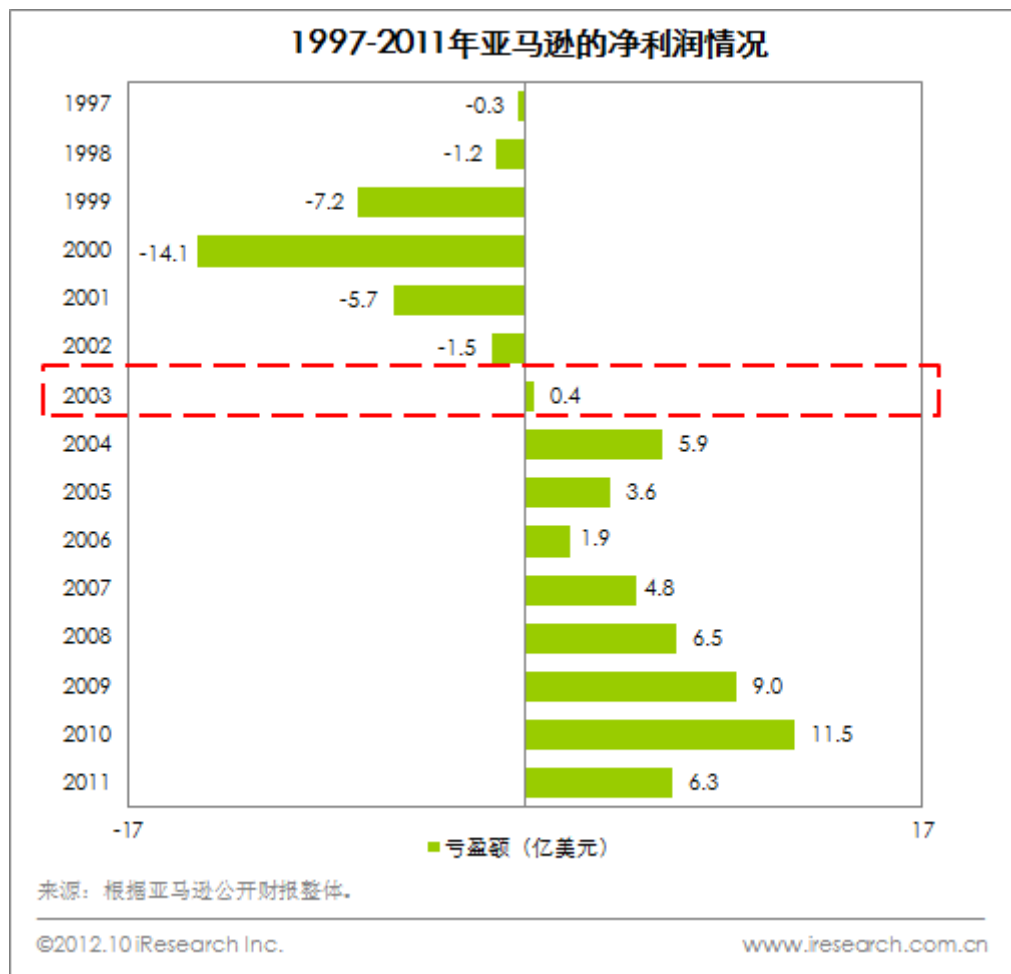


图 2-5 1997-2011 年亚马逊的净利润情况

从亚马逊历年各项成本的费用率来看，2003 年以前亚马逊各项成本的费用率比较高，这直接导致了前期的大幅亏损；此后，各项费用率基本保持稳定。2006 年，亚马逊大幅增加了技术方面的投入，同时由于从美国转移了大量运营资产到新建的卢森堡欧洲业务总部，产生了较高的备付所得税，导致 2006 年的净利润只有 1.9 亿美元。此后，亚马逊的净利润逐年提高，到 2010 年高达 11.5 亿美元。2011 年亚马逊的营收增长 41%，但它的技术内容、市场费用、订单执行成本分别增长了 68%、58%、58%，这导致了其利润在 2011 年显著下滑。2012 年上半年亚马逊继续大幅增加了在技术、市场方面的投入，其半年净利润下滑至 1.37 亿美元。2012 年前三季度亚马逊继续大幅增加了在技术、市场方面的投入，加上其在 LivingSocial 上的投资亏损，其前 9 个月亏损 1.37 亿美元，2012 年全年盈利前景存疑。亚马逊在技术和仓储方面的投入属于长期的投资行为，亚马逊未来的盈利能力仍将被看好。

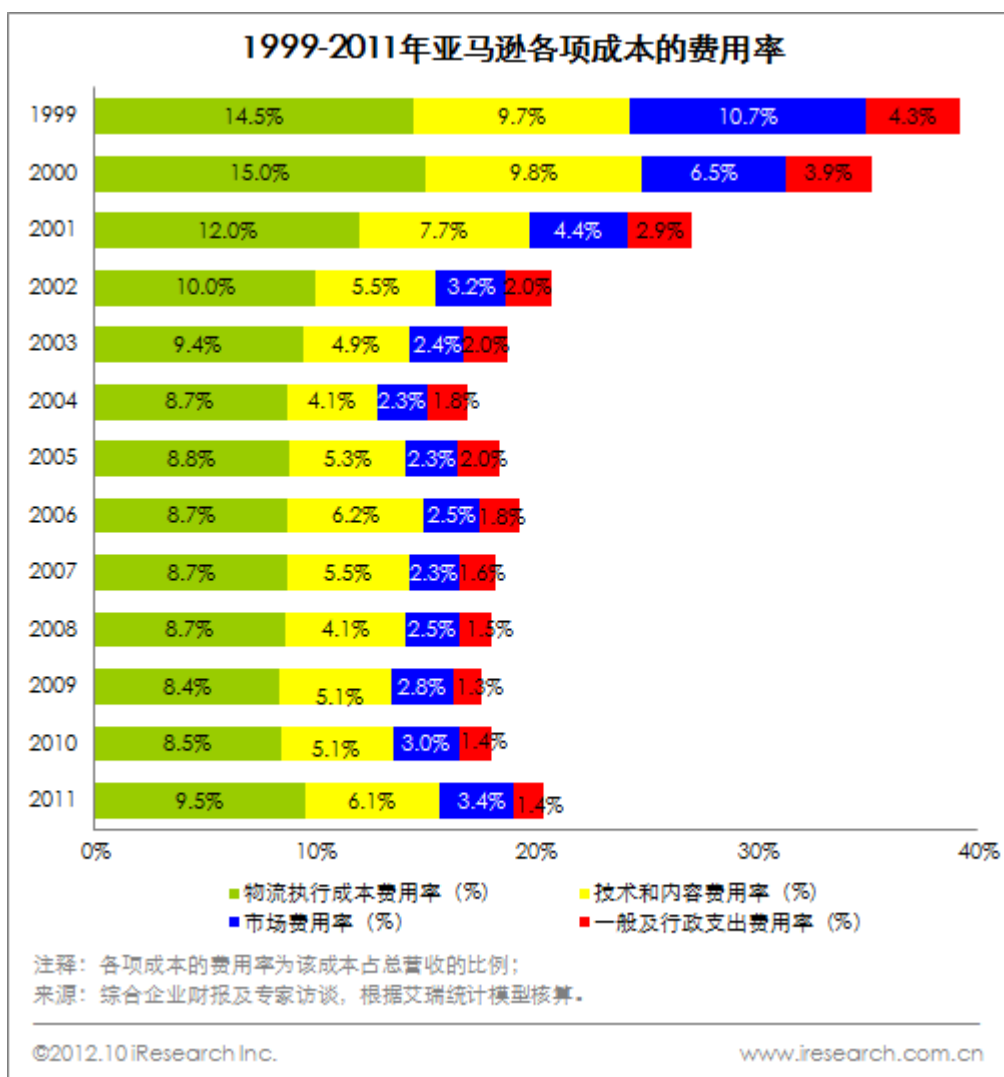


图 2-6 1999-2011 年亚马逊各项成本的费用率

2.5. 亚马逊毛利率历年保持稳定

亚马逊成立时市场上几乎没有竞争对手，而且亚马逊选择了毛利率较高的书籍作为自己进入网上零售的切入点，1997 年和 1998 年亚马逊的毛利率较高，分别是 20% 和 22%。1999 年亚马逊受品类扩张的影响，部分产品的毛利率较书籍要小，导致 1999 年亚马逊的毛利率历史上第一次低于 20%。此后，随着亚马逊的规模优势越来越明显，同时毛利率非常高的第三方开放平台、AWS 等业务也逐步发展起来，亚马逊的整体毛利率一直维持在 22% 以上。2007 年亚马逊推出 Kindle 系列产品，由于亚马逊几乎是以成本价售卖，因此亚马逊的毛利率并没有因此提高。在未来较长的一段时间内，毛利率更高的开放平台业务占比逐渐加大，亚马逊整体的毛利率还有一定的上涨空间。

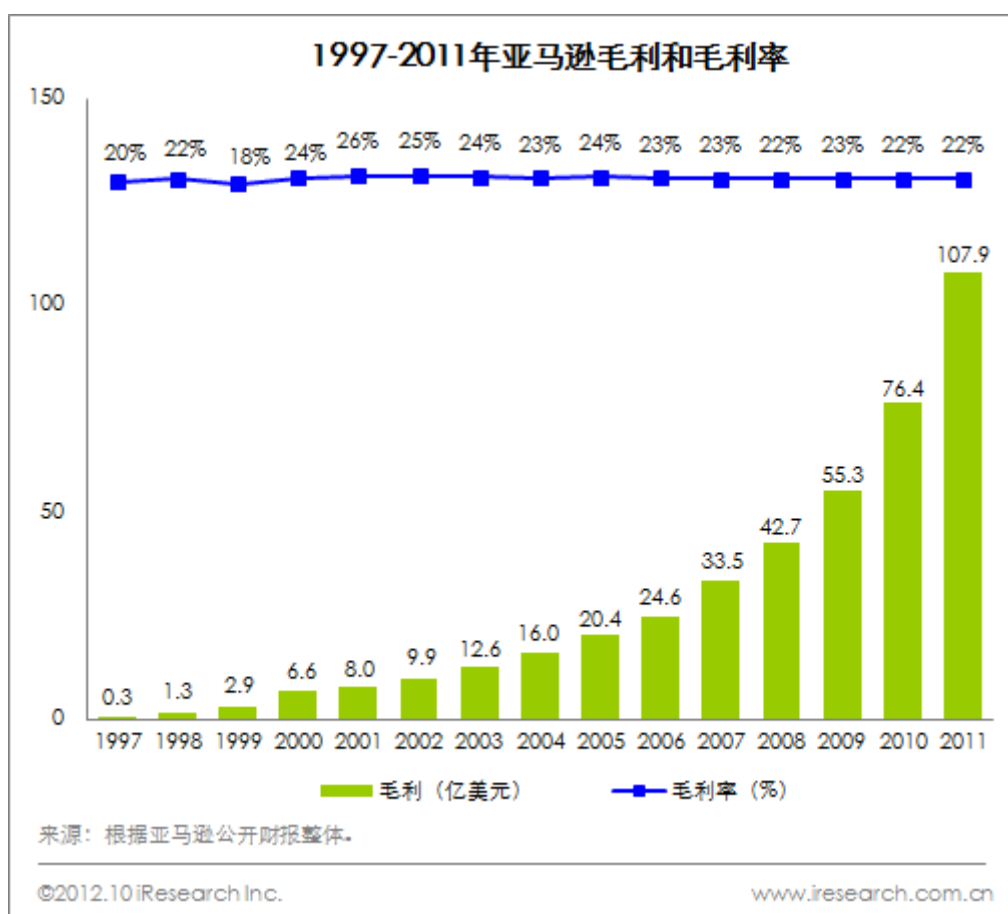


图 2-7 1997-2011 年亚马逊的毛利和毛利率

2.6.亚马逊无线端业务发展良好

亚马逊是世界上最早布局移动端的电子商务网站。早在 1999 年 10 月，亚马逊就发布了移动端产品 Amazon Anywhere，开始探索移动购物。亚马逊在 1999 年 12 月、2011 年 7 月分别和电信运营商 Sprint、AT&T 建立合作关系，同时联合各大手机制造商共同推动移动购物的发展。2008 年 4 月亚马逊上线 Amazon TextBuyit，使用户通过短信即可完成购物。2009 年 10 月，亚马逊宣布上线 Amazon Mobile Payment Service (Amazon MPS)，正式提供移动支付服务。受益于智能手机的普及和亚马逊 Kindle 系列移动产品的成功，亚马逊移动端的交易规模在 2009 年开始得到了大幅增长。Internet Retailer 的数据显示，2010 年亚马逊的移动端交易规模达到 10 亿美元，2011 年增长至 20 亿美元，实现了翻番的增长。2012 年亚马逊移动端的交易规模有望接近 40 亿美元；预计 2013 年，交易规模将达到 65 亿美元。

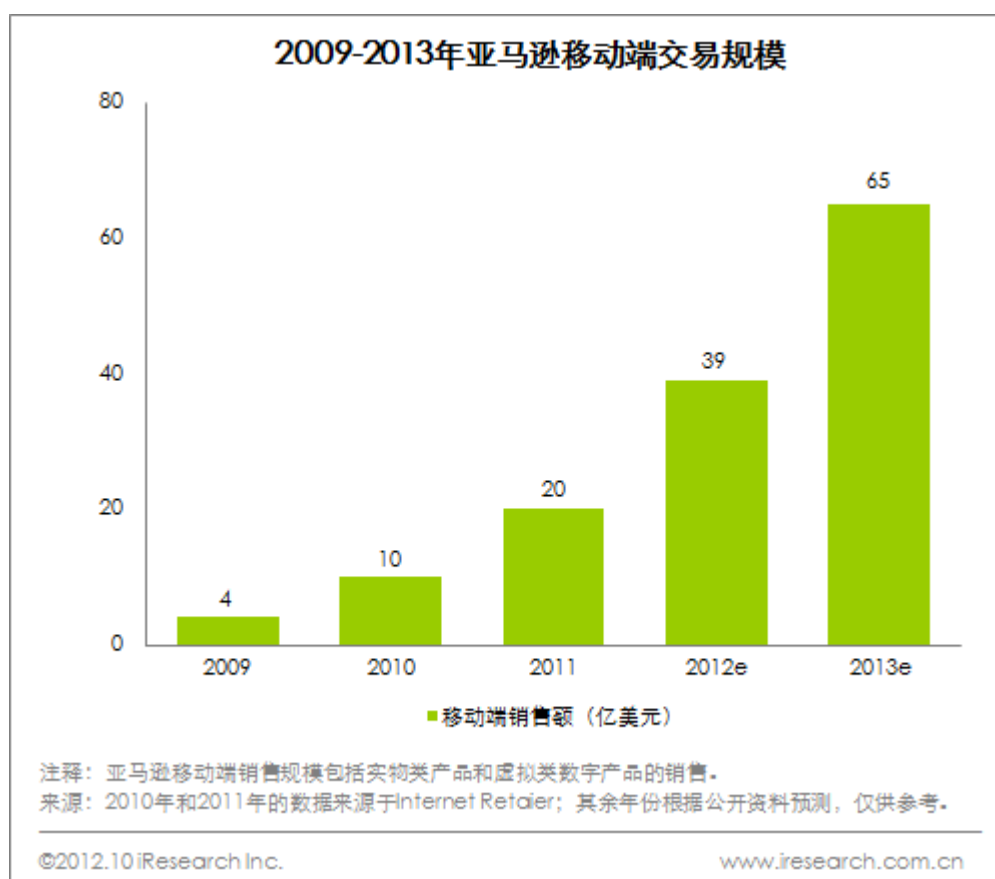


图 2-8 2009-2013 年亚马逊移动端交易规模

2.7. 亚马逊股价近年持续走高

亚马逊在 1997 年 5 月上市以来，分别在 1998 年 6 月、1999 年 1 月和 1999 年 9 月进行过三次股票拆分，现在的 1 股相当于原始股的 1/12。从股价来看，亚马逊上市当日调整后的股价为 1.5 美元（原始股价 18 美元），1997 年 12 月股价上升到 5 美元，随着亚马逊的快速发展以及受 90 年代末互联网泡沫影响，亚马逊的股价在 1999 年 12 月达到了 76 美元，是上市当日的 50 倍。互联网泡沫在 2000 年破灭，亚马逊的股价也随即大跌，2001 年 12 月其股价下降到 11 美元。2003 年，亚马逊开始全面盈利，其股价也逐渐走高。到 2012 年 10 月 1 日，亚马逊的股价高达 252 美元，总市值超过 1100 亿美元。

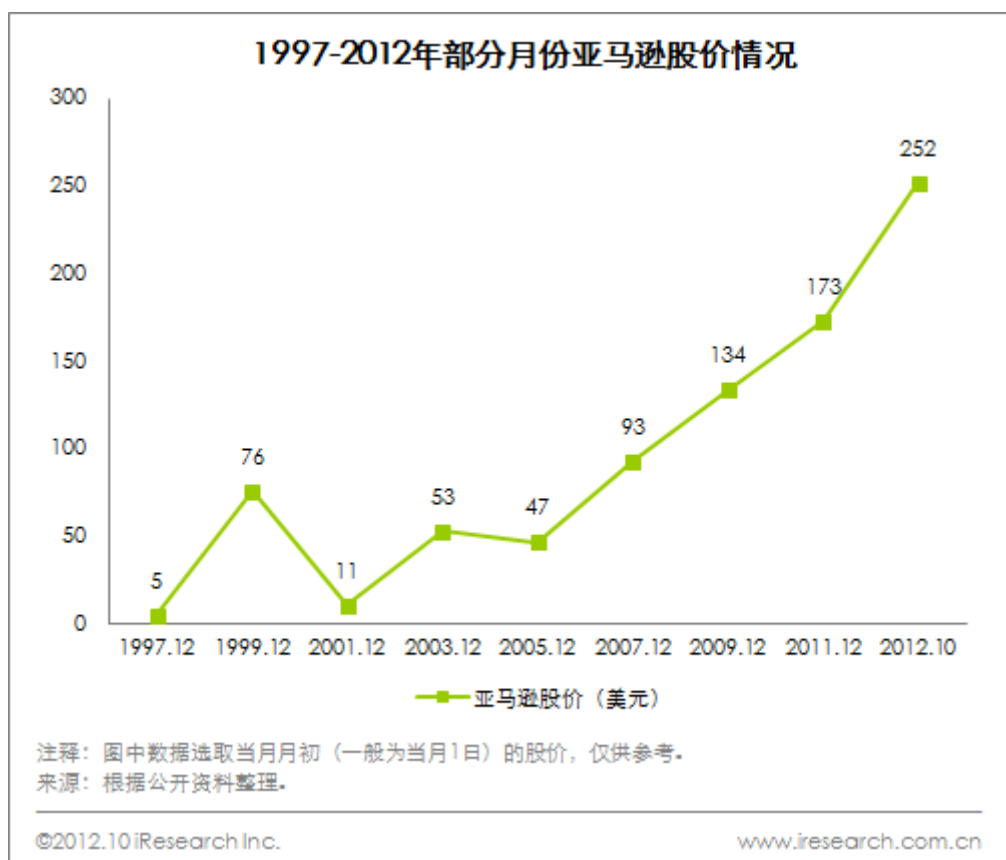


图 2-9 1997-2012 年部分月份亚马逊股价情况

3.亚马逊主要产品和服务介绍

亚马逊旗下有包括主站在内的 9 个国家网站，而且在不同的细分领域拥有数十个独立网站，种类繁多的产品和服务使亚马逊成为一个多功能的服务公司，各业务之间相互促进，极大地提高了亚马逊的综合竞争实力。亚马逊成立以来，具有战略重要性的产品或服务主要有亚马逊网盟（Amazon Associates）、亚马逊第三方平台（Amazon Marketplace）、亚马逊网络服务（Amazon Web Services）、亚马逊 Prime 服务、亚马逊出版（Amazon Publishing）和亚马逊 Kindle 系列产品等。



图 3-1 亚马逊主要产品和服务

3.1. 亚马逊网站联盟

1996 年 7 月，一个站长向亚马逊提出在其网站上使用亚马逊产品链接和评论的想法，贝佐斯觉得这种方式将大大促进亚马逊的发展，于是建立亚马逊网站联盟（Amazon Associates），邀请各类网站在他们网站上放置亚马逊的产品链接。根据产品的实际成交情况，联盟网站将从亚马逊分到 5%-15% 的佣金。亚马逊的网站联盟是电子商务行业上的首次，为此，亚马逊申请了网站联盟的专利。1998 年贝佐斯称网站联盟是亚马逊最具创新价值项目。

亚马逊网站联盟发展十分迅速，1997 年 9 月，联盟网站即超过 1.5 万家，1998 年 2 月达到 2 万家；1998 年 6 月突破 6 万，8 月突破 10 万成员。2000 年 8 月成员突破 50 万。更为重要的是，亚马逊的联盟网站几乎囊括了包括 AOL.com、Yahoo!、Netscape、Excite、the AltaVista Search Service、the @Home Network、the Prodigy Shopping Network、iVillage 等在内的世界最主要网站。

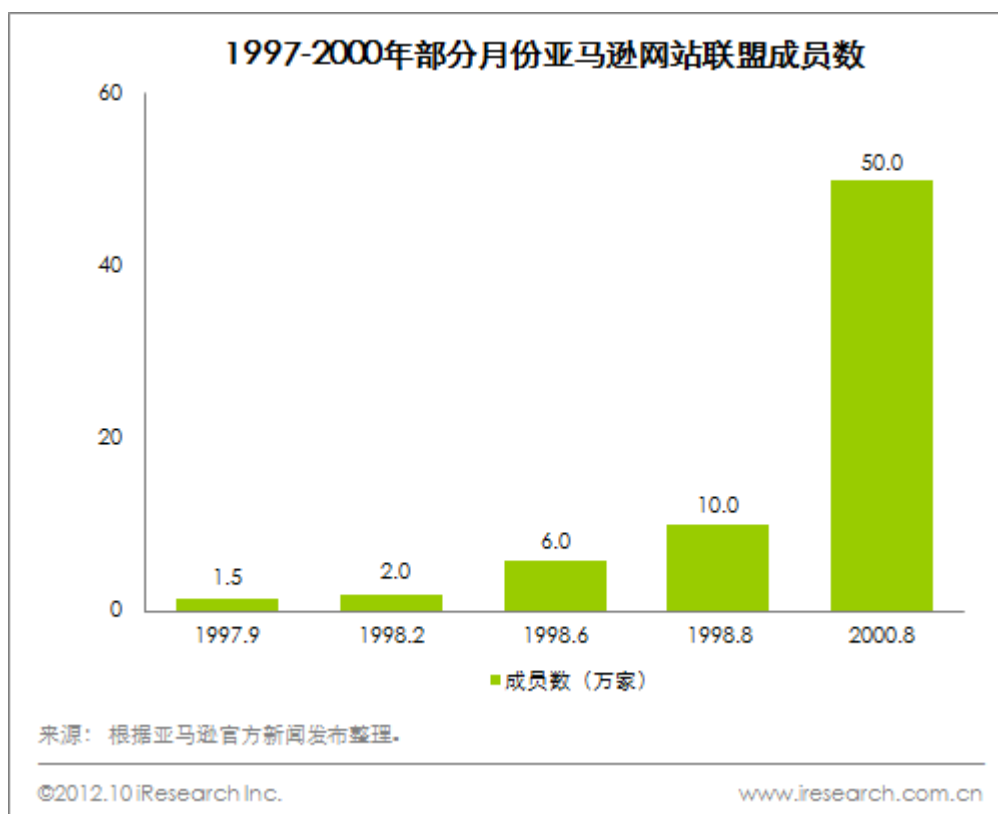


图 3-2 1997-2000 年部分月份亚马逊网站联盟成员数

亚马逊网站联盟对于亚马逊早期的快速发展发挥了十分重要的作用。为提升自身的品牌知名度亚马逊通过给予高佣金比例吸引各大网站加入其网站联盟。可以说，网站联盟是亚马逊早期迅速发展并建立行业优势最重要的举措之一。随着亚马逊进行国际扩展，网站联盟项目也随之被运用到各大国际站点。2006 年 11 月，亚马逊网站联盟宣布了 aStore（商店界面）、Omakase（个性化产品链接）和 Product Previews（产品预览）在内的三项新服务，进一步提高了网站联盟的功能。2009 年 12 月，亚马逊宣布和谷歌达成协议，亚马逊网站联盟扩展到 Blogger 平台。

3.2. 亚马逊第三方平台

为了和 eBay 竞争，亚马逊于 1999 年 3 月上线亚马逊拍卖 (Amazon Auctions) 业务；同年 9 月，亚马逊发布了 zShop 服务，将个人拍卖业务扩展至中小商家，允许他们在 zShops 上开店，展示并出售他们的商品。2000 年 11 月，亚马逊在拍卖和 zShops 业务整合的基础上，推出第三方开放平台 Marketplace。美国地区运营取得初步成功后，亚马逊陆续将 Marketplace 业务推向英国、德国、加拿大、法国、日本、中国等站。

由于亚马逊的品牌影响力巨大，加上有大量忠实用户，大批第三方商家纷纷入驻。对于亚马逊而言，增添 Marketplace 的服务成本并不高，只需要将原有的软、硬件设施开放出来，并且建立一套服务于第三方的信息管理工具。对于商家和个人卖家来说，亚马逊的月租费及交易佣金不高，可以以较小的付出分享亚马逊庞大的用户资源，基础设施、以及品牌影响力。亚马逊公开数据显示，2001 年第四季度，亚马逊美国第三方开放平台的订单量就已占到总体订单量的 15%。近年来，亚马逊加大了开放力度，第三方开放平台占亚马逊总体销售的比例在 2011 年达到 36%，预计到 2015 年这一比例有望达到 55%。

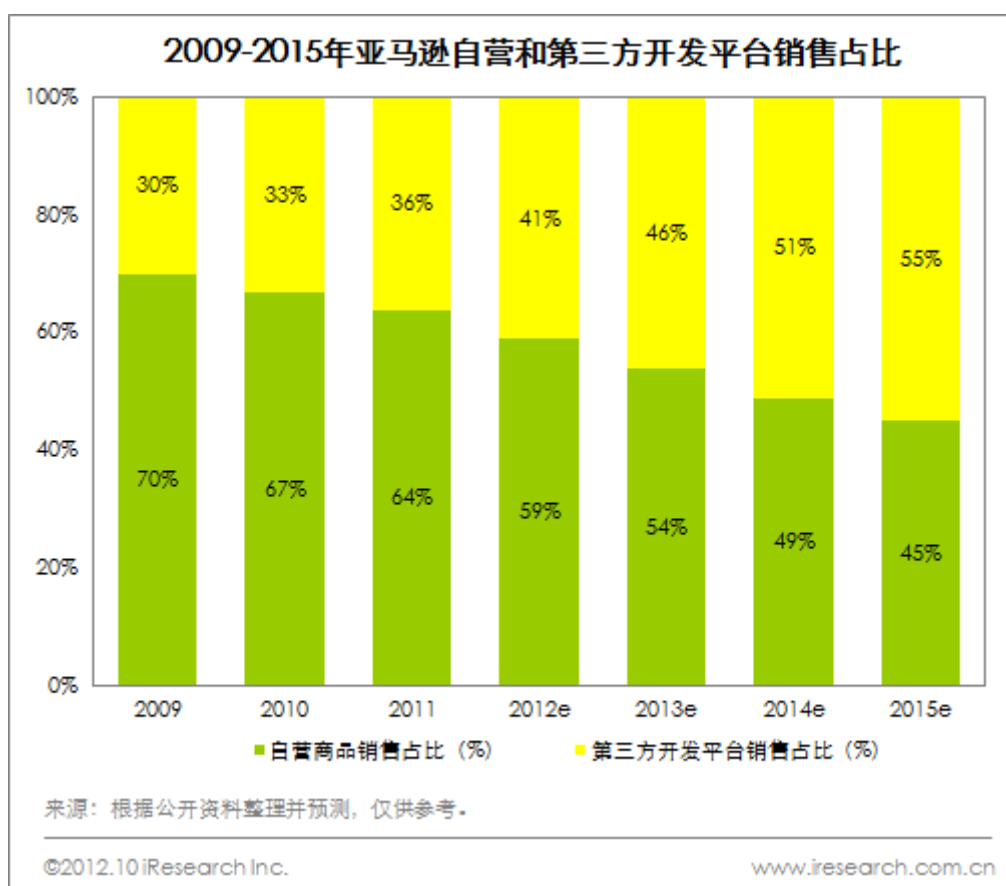


图 3-3 2009-2015 年亚马逊自营和第三方开发平台销售占比

客观的说，尽管亚马逊的第三方开发平台没能打败 eBay，但亚马逊依然称得上获得巨大成功。第三方服务的毛利率明显高于自营零售，Marketplace 的推出，是亚马逊能在 2001 年第四季度首次实现季度盈利的重要原因。近年来，第三方开放平台的销售占比越来

越大，已经成为亚马逊改善毛利率最重要的因素。亚马逊坚持商家优质、公平竞争的原则，并提供配套物流服务 FBA（Fulfillment by Amazon），进一步提升了平台的吸引力。

3.3.亚马逊网络服务

和绝大多数电商网站相比，亚马逊更加重视用技术力量来驱动发展，技术也一直是亚马逊最为核心的竞争力之一。早在 2001 年，亚马逊就开始给其它公司提供技术相关服务，包括 2001 年给两家著名线下零售商 Borders 和 Target 提供网站技术支持和运营服务。2002 年 7 月，亚马逊正式上线网络服务（Amazon WebServices, AWS），把亚马逊的硬件和软件资源有偿提供给第三方使用；2006 年，AWS 开始提供云计算服务。到目前为止，AWS 提供了包括简单存储服务（S3）、弹性计算云（EC2）、简单数据库（SimpleDB）、简单队列服务（SQS）在内的 30 多种产品或服务，能满足企业各方面的 IT 技术需求。

亚马逊网络服务（AWS）主要服务

产品	描述
简单存储服务 (S3)	是一个公开的服务，Web 应用程序开发人员可以使用它存储数字资产，包括图片、视频、音乐和文档
弹性计算云 (EC2)	是一个让用户可以租用云电脑运行所需应用的系统
简单数据库 (SimpleDB)	Amazon SimpleDB 给那些使用基于云技术应用软件的公司提供了一个存储简单数据场所。
简单队列服务 (SQS)	为临时存储和短文本数据消息的传送提供可靠的、高可扩展性的托管消息队列服务。
灵活支付服务 (FPS)	让其他公司的开发人员方便地集成到他们的电子商务网站中，从而使得亚马逊公司现有的内部支付系统正式向第三方开放，成为一个名副其实的网上支付系统。
土耳其机器人 (Mturk)	是一个 Web 服务应用程序接口（API），开发商通过它可以将人的智能整合到远程过程调用（RPC）
CloudFront 内容分发服务 (CDN)	Amazon CloudFront 是一个内容分发网络，该服务可以很容易地将内容投送到终端用户，具有低延迟、高数据传输速率等特点。
注释：根据亚马逊公开资料整理，时间截止到 2012 年 10 月。	
2012.10 iResearch Inc. www.iresearch.com.cn	

表 3-1 亚马逊网络服务（AWS）的主要服务

AWS 目前覆盖的国家超过 190 个国家和地区，社交网站 Facebook 最流行的 10 款游戏当中，由亚马逊网络服务提供支持的游戏达到了 6-8 款，其中就包括 Zynga 和艺电 Playfish。从 AWS 的营收规模来看，2009 年 AWS 为亚马逊带去了约 5 亿美元的营收，2011 年为 7.5 亿美元。2012 年 AWS 有望成为亚马逊新一个营收超过 10 亿美元的业务，预计到 2015 年 AWS 的营收规模将接近 40 亿美元。

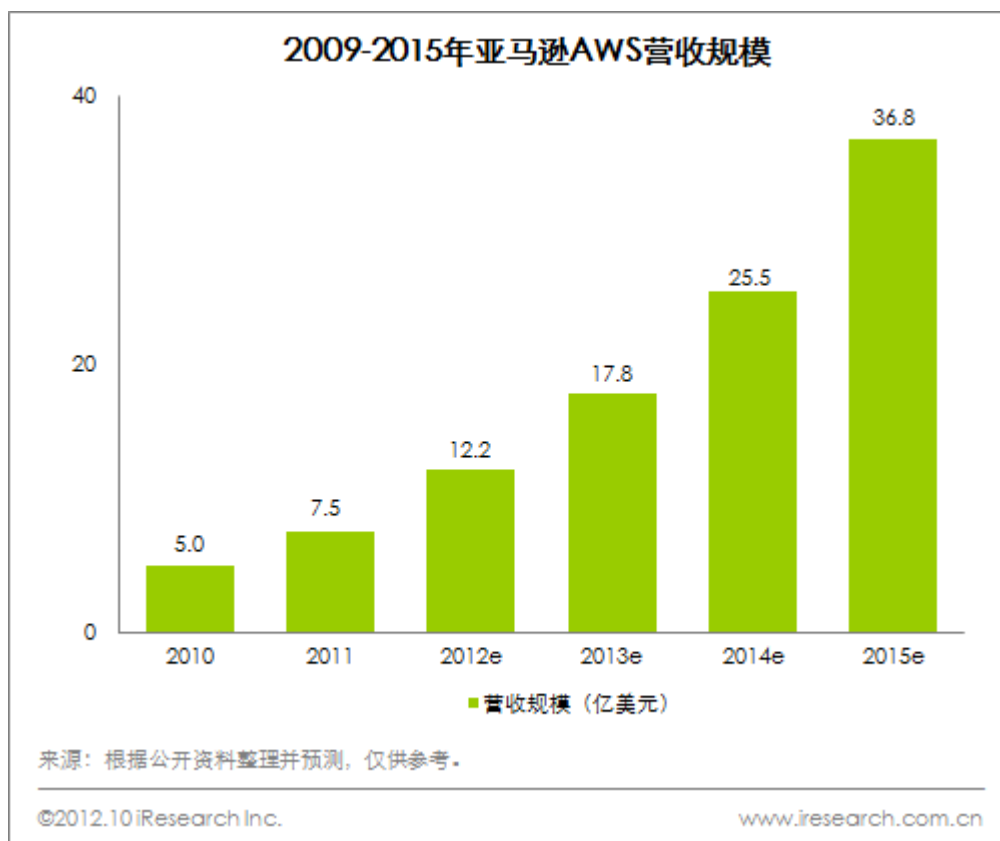


图 3-4 2009-2015 年亚马逊 AWS 营收规模

3.4. 亚马逊 Prime 服务

亚马逊自建仓储物流中心，但在最后的配送环节采用的是第三方快递公司。最初亚马逊采取 100 美元以上免运费政策；2002 年 6 月下降到 49 美元免运费，同年 8 月进一步下降至 25 美元免运费，并沿用至今。亚马逊的免费配送采用的是 Super Saver Shipping，需要 5-6 天才能送达。为提高用户体验，亚马逊于 2005 年 2 月启动针对消费者的 Prime 服务，用户只要每年交 79 美元的年费，即可享受亚马逊两个工作日免费送货上门的服务。除了两天免费送达，亚马逊还针对 Prime 用户提供了一系列附加服务，包括 2011 年 2 月增加的 Prime Instant Videos（流媒体服务免费观看亚马逊的部分电视节目和电影）和 2011 年 11 月增加的 Kindle 电子书借阅服务。2010 年，亚马逊 Prime 还分别针对学生和家長用户群体推出了 Amazon Student 和 Amazon Mom 计划，给与这两类人群更多实惠。Prime 服务对很多用户来说十分实惠，因此这项业务发展得相当不错。数据显示，2009 年亚马逊约有 200 万 Prime 会员，2011 年增加至约 500 万人。

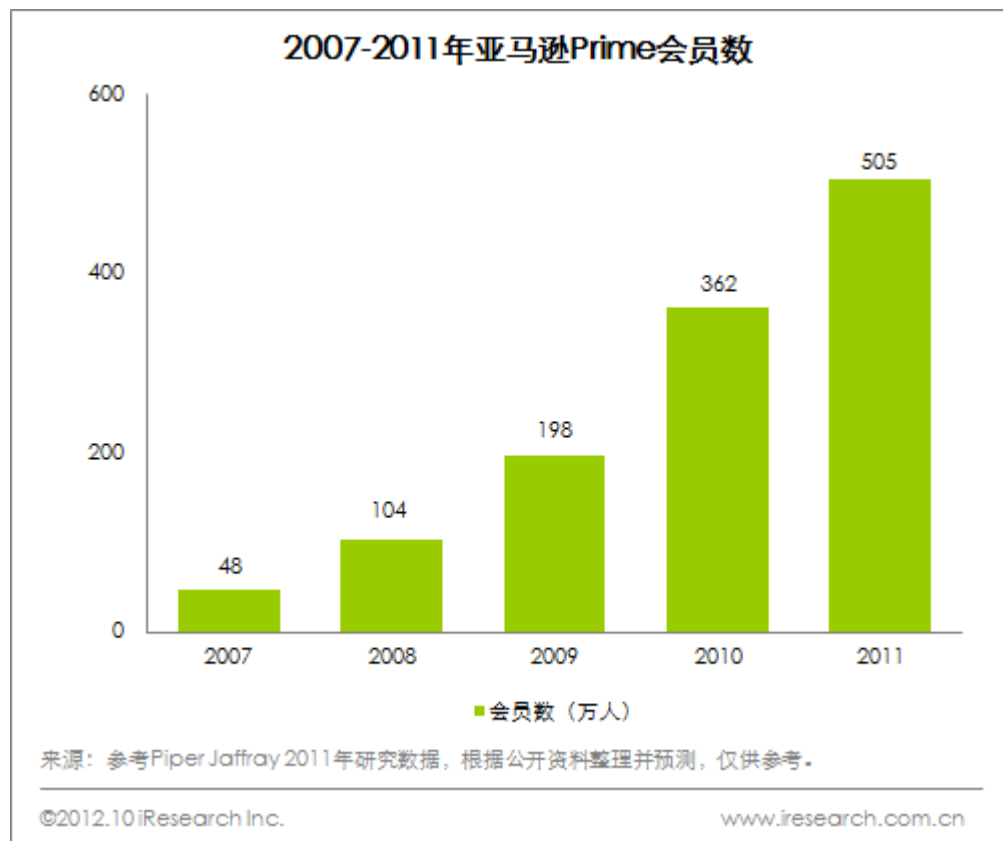


图 3-5 2007-2011 年亚马逊 Prime 会员数

对于亚马逊来说，2011 年 Prime 的营收大约为 4 亿美元，不足其整体营收的 1%。但 Prime 更大的意义在于提高了亚马逊的用户粘性，普通用户成为 Prime 会员后在亚马逊购买商品频次明显提高，每年在亚马逊上的消费金额也比一般消费者要高很多。而且，Prime 配合 Kindle 提供免费借阅电子书服务，也对 Kindle 产品的销量有正面影响。Prime 服务在美国取得成功后，2007 年 Prime 被推广到亚马逊日本、亚马逊英国和亚马逊德国，2008 年进入亚马逊法国。

3.5. 亚马逊出版服务

亚马逊靠网上卖图书起家，一直以来和各大出版社保持着较好的关系。作为出版产业链上的下游零售环节，亚马逊一直期望掌握上游的出版。成立初期，和 Barnes&Noble 等线下书店一样，亚马逊的书籍货源主要由 Ingram 和 Baker&Taylor 两家经销商供应，在对书籍的打折上会受到一定限制。亚马逊上市后，亚马逊逐步绕开 Ingram 等图书经销商，直接和各大出版社建立合作关系。2005 年 4 月，亚马逊收购 BookSurge，向消费者提供绝版书籍的按需即印（Print-on-Demand, POD）服务，亚马逊自主出版走向了实践。2006 年 5 月，BookSurge 的 POD 服务向出版人（社）开放。2009 年，Booksurge 和亚马逊的 DVD 按需制作网站 CustomFlix 合并为 CreateSpace，专注于提供绝版书籍、电影和音乐的按需出版服务。

2009 年 5 月，亚马逊成立了第一个图书出版机构 Amazon Encore，这标志着亚马逊正式进军书籍出版业。此后，亚马逊的多个图书出版机构在 2010 年和 2011 年成立。目前，亚马逊出版业务下有五大出版机构，分别出版不同题材的书籍。此外，亚马逊还通过收购出版社的方式来得到书籍版权。2011 年 12 月，亚马逊收购 Marshall Cavendish 的儿童图书业务，得到了 450 本书籍的版权；2012 年 6 月，亚马逊收购具有 62 年历史的出版机构 Avalon Books，得到了 3000 本书籍的版权。

亚马逊旗下的主要出版机构

时间	名称	描述	品牌Logo
2009年5月	AmazonEncore	出版绝版书籍和其它图书	
2010年5月	AmazonCrossing	把国外优秀作品翻译成英文	
2011年5月	Montlake Romance	主要出版浪漫爱情小说	
2011年5月	Thomas & Mercer	主要出版探秘和恐怖小说	
2011年10月	47 North	主要出版科幻、神话类书籍	
注释：根据亚马逊公开资料整理，时间截止到2012年10月。			
2012.10 iResearch Inc.		www.iresearch.com.cn	

表 3-2 亚马逊旗下的主要出版机构

亚马逊对出版行业有革命性影响的是其数字出版业务。2010 年 1 月，亚马逊发布了自助数字出版平台 Digital Text Platform (DTP)，出版社和作者可以通过 DTP 平台发布自己的作品并在亚马逊 Kindle 商店里进行售卖。DTP 最开始支持英语、法语和德语三种文字出版；亚马逊 2011 年 1 月把 DTP 更名为 Kindle Direct Publishing (KDP)，西班牙语、葡萄牙语和意大利语等语言文字也逐步受到支持。亚马逊的 KDP 受到广泛欢迎，越来越多的个人出版者选择绕过传统出版社直接用亚马逊的 KDP 出版作品。数据显示，截止 2011 年

底，已经有超过 10 人在 Kindle 商店售出 100 万册电子书，成为亚马逊 Kindle 百万俱乐部成员。亚马逊给作者的分成比例是 70%，而且还通过 KDP Select 项目建立基金帮助作者和出版者在 Kindle Owners' Lending Library 发布作品。

3.6. Kindle 系列产品

有感于苹果公司凭借 iPod 在数字音乐方面的成功，贝佐斯于 2004 年开始准备制造自己的电子阅读器，期望能在这方面取得成功。它聘请 palmOne 的前硬件工程部门副总裁葛雷格·塞尔 (Gregg Zehr)，在硅谷设立 Lab126，进行电子阅读器的秘密研制。2007 年 11 月亚马逊于推出第一代 Kindle，采用电子墨水并改善了以往电子阅读器的不足之处。2009 年 2 月和 2010 年 7 月，亚马逊分别推出第二代和第三代 Kindle。2011 年 9 月 28 日，亚马逊宣布推出触屏版的 Kindle Touch，同日，亚马逊推出 Kindle Fire，正式进军平板电脑市场。2012 年 9 月 7 日，亚马逊发布新一代电子书 Kindle Paperwhite，同日还发布了 Kindle Fire HD。

亚马逊Kindle系列产品

	时间	版本	描述
第一代	2007年11月	Kindle	发行价399美元，250M储存空间，使用e-ink技术，支持扩展存储空间
	2009年2月	Kindle 2	发行价359美元，储存空间增加到2G，取消了外部扩展储存
第二代	2009年10月	Kindle 2 国际版	发行价279美元，采用通用GSM网络，对比度和Kindle 2相比提高
	2009年5月	Kindle DX	发行价489美元，9.7英寸显示屏，支持PDF文件，可以横幅显示
第三代	2010年7月	Kindle Keyboard	分为Wifi和3G版，发行价分别为139美元和189美元，体积和重量变小，刷新率有了显著提高
第四代	2011年9月	kindle touch	分为Wifi和3G版，发行价分别为99美元和149美元，采用触屏控制
第五代	2012年9月	Kindle paperwhite	Wifi和3G版价格分别为119美元和179美元；采用的是高科技背光屏的设计，对比度以及像素点提高
Kindle 平板系列	2011/9/1	Kindle Fire	发行价199美元，8GB容量存储，运行谷歌Android系统，内置了亚马逊Silk云加速移动浏览器
	2012年9月	Kindle Fire HD	采用 HD高清屏幕，分为 7寸版和Kindle 8.9寸WIFI版本和8.9寸4G版本，分别定价为199、299和499美元
注释：根据亚马逊公开资料整理，时间截止到2012年10月。			
2012.10 iResearch Inc.			www.iresearch.com.cn

表 3-3 亚马逊 Kindle 系列产品情况

Kindle 系列产品十分成功，Kindle 在电子阅读器领域的领先优势明显，尽管并未动摇苹果 iPad 在平板电脑市场中的主导地位，但 Kindle Fire 依然是 iPad 最主要的挑战对手。截止到 2008 年 7 月，第一代 Kindle 就售出 24 万台。此后，亚马逊丰富的数字内容配合低

价策略，大幅提升了 Kindle 的销量。花旗集团分析师马克·马哈尼（Mark Mahaney）估算 2011 年亚马逊共销售了 1750 万台 Kindle 产品，营收为 21 亿美元；相对应的电子书销量达到 3.14 亿本，营收为 17 亿美元。2012 年预计将达 2600 万台，7.5 亿本电子书，合计将创造 61 亿美元营收，有望占亚马逊年度总营收的 10%。Kindle 系列产品是亚马逊近年来营收增速加快的最主要原因之一。

Kindle 成功的部分原因在于：实惠的零售价格，更出色的实用性，更好的零售分销，以及亚马逊提供的海量电子书资源。2007 年第一代 Kindle 推出时，亚马逊已经有 9 万本电子书；2009 年第二代产品 Kindle DX 推出时，亚马逊的图书增加到 27.5 万本。目前，亚马逊提供的电子书约有 100 万本，而且数量还在不断增加。

4. 亚马逊成功原因及未来挑战

4.1. 亚马逊的成功原因分析

贝佐斯把亚马逊成功原因归于以下三点：客户至上（Obsess Over Customers），不断创新（Invent）和长远考虑（Think Long Term）。正是在这种的理念指导下，亚马逊制定了正确的发展战略，坚持以技术驱动创新，使亚马逊建立了越来越大的竞争优势。当然，特定的大环境以及贝佐斯个人能力也对亚马逊的发展起到了十分重要的作用。

4.1.1. 亚马逊的成功受益于客观大环境

上世纪 90 年代的互联网投资热潮助力亚马逊启程。

亚马逊网上书店上线时，线下书店巨头 Barnes&Noble 和 Borders 尚未触网，市场上的几家网络书店的先行者 Computer Literacy Bookstore（clbooks.com）、O'Reilly&Associates（ora.com）和 Books.com 还远未成气候。1995 年 4 月雅虎公司和 8 月网景公司的成功上市，点燃了投资机构对互联网的热情，使亚马逊能以较高的估值融资并且上市。

美国对电子商务有税收和政策支持。

美国最高法院于 1992 年决议，各州不得对州外的零售商课税，除非这家零售商在其境内设有实体经营据点；1998 年，美国正是通过了《互联网免税法案》，确立了对互联网企业的优惠政策。优惠的税收政策对发展电商极为有利，贝佐斯把亚马逊的总部选择在人口较少的华盛顿州，使自己在税收上收益，这样相比线下零售商，亚马逊就具备了较大的价格优势。

美国有发达的第三方物流体系。

电子商务的发展离不开物流等基础设施建设，亚马逊除了自己做物流中心，在终端的配送环节都采用外包形式。美国物流体系发达，成立于 1907 年的 UPS 和 1971 年的 FedEx 经过几十年的发展，配送网络已经遍布美国，并且具备规模化、专业化、成本低、效率高、质量好等优点。亚马逊成立以来就和 UPS 和 FedEx 建立紧密合作关系，亚马逊历次的圣诞假期促销产生的大量订单都能通过 UPS 和 FedEx 快速送到客户手中。如 2000 年，亚马逊在圣诞月期间共寄出了 3100 万订单，99%都按时送达。可以说，美国强大的第三方物流支撑了亚马逊的快速发展。

美国有较为成熟的信用体系和版权意识。

众所周知，亚马逊并不支持“货到付款”。成立初期，亚马逊主要通过邮件和消费者沟通完成订单支付，但很快越来越多的消费者通过直接在亚马逊网站上输入信用卡号来进行支付。在电子商务还处在早期发展的 20 世纪 90 年代，美国消费者就能在亚马逊上直接用信用卡进行支付，这和美国社会有较为成熟的信用体系分不开。亚马逊靠书籍起家，书籍在美

国价格高毛利高，同时极少有盗版存在，正是美国社会的版权意识和版权保护政策使亚马逊能在书籍、音像制品这些品类上获得高额毛利并逐步扩展成综合电商平台。

4.1.2. 亚马逊坚持并实践客户至上原则

客观环境利好是亚马逊成功的一个方面，但不是主要原因。亚马逊的成功更多来源于自身因素，首要原因是亚马逊真正坚持并实践客户至上的原则。

和亚马逊一样，很多网络零售商都鼓吹自己奉行客户至上的理念，但真正能将客户至上理念铭记于心、并且落实到经营中去的不多，亚马逊正是这为数不多的一员。“成为地球上最重视客户的企业”是亚马逊高调宣传的口号，亚马逊在每年发布的财报里面很少提及利润、盈利，但会多次提到并强调客户、服务的重要性。通过多方面的努力，亚马逊践行着客户至上的原则。

亚马逊建立了以客户为中心的组织结构。

亚马逊成立早期，贝佐斯和其他公司元老每天都会亲自回复客户的问询邮件，很多高管都是从客服部门出身，是否能深刻理解客户需求成为员工晋升的一个重要指标。为提高服务质量，亚马逊在全球各地建立了数十个客服中心，雇佣了数量庞大的客户代表，能以几十种语言回复不同国家客户的咨询。亚马逊各部门均有与 customer service（客户服务）相关的接口，用户的投诉和意见每天都能被各相关部门及时处理，亚马逊几乎能做到两天内 100% 回复客户的邮件。亚马逊客服部门的权力很大，他们甚至有权根据消费者的投诉或意见暂停某些商品的上架和售卖。

亚马逊将客户至上贯彻到企业的具体运营。

提供最实惠的价格。作为零售商，提供实惠的价格无疑是践行客户至上最重要的举措。受益于美国对电商税收上的优惠政策，亚马逊在价格上相比线下零售店有较大优势，其相同产品一般比线下便宜 15%-20%。

日益提高网站体验。如果说实惠的价格是电商企业的共性，那么在提高网站体验方面亚马逊比绝大部分电商网站做得更好。除了比其它网站提供更为丰富的商品种类外，发展早期亚马逊努力比一般电商网站在商品描述上做得更细致，允许负面评论出现在网站上以帮助用户做消费决策；1997 年的一键下单服务（1-Click Ordering）简化交易流程；2002 年提供书籍内容预览服务（Look inside the book）；2003 年上线书本内容搜索（Search inside the Book）；2006 年推出搜索推荐（Search Suggestions）等。这些基本均是亚马逊最先使用的，用于提升网站购物体验的措施。

根据不同人群提供个性化服务。亚马逊力图使自己的服务覆盖不同年龄阶段的人群，早在 1998 年，亚马逊就精选了 10 万本书籍，建立了儿童商店；1999 年亚马逊收购 Exchange，获得它旗下网站 Bibliofind.com 的许多稀有书籍，这满足了部分年长用户的需求；2005 年亚马逊推出了 Prime 服务，2010 年针对学生和的家长用户人群分别推出 Amazon Student 计划和 Amazon Mom 计划；2011 年亚马逊针对 Kindle 学生用户推出了电子教材借阅（Kindle Textbook Rental）服务。正是这些个性化服务，满足了不同人群的需求，使亚马

逊成为了各个年龄段用户都首选的购物平台。

用户至上是亚马逊的推出各种产品和服务的出发点,亚马逊的努力得到了消费者的认同。从第三方机构的调查结果来看,亚马逊被评为消费者最满意的电商网站之一。

2011年美国主要电商网站的消费者满意度排名

中文名称	网址	网页端满意程度	移动端满意程度
亚马逊	Amazon.com	88	84
苹果商店	Store.Apple.com	83	85
雅芳	Avon.com	83	75
巴诺书店	BN.com	81	75
维多利亚的秘密	VictoriasSecret.com	81	75
戴尔	Dell.com	80	78
亿贝	eBay.com	80	77
奈飞公司	Netflix.com	79	77
沃尔玛	Walmart.com	79	72
百思买	BestBuy.com	78	76
史泰博	Staples.com	78	76
家得宝	HomeDepot.com	78	75
塔吉特	Target.com	76	72
反斗城	Toysrus.com	75	74
百视达	Blockbuster.com	75	73
西尔斯	Sears.com	75	71

来源: Foresee, 2012年1月

©2012.10 iResearch Inc. www.iresearch.com.cn

表 4-1 2011 年美国主要电商网站的消费者满意度情况

4.1.3.坚持用技术驱动公司发展

亚马逊不仅仅是家网络零售商,同时是一家技术公司。贝佐斯是技术背景出身,从建立开始就把亚马逊定位为技术公司,贝佐斯多次强调亚马逊的使命是用互联网技术来改造传统零售。从亚马逊的发展历程我们可以看到, AWS、Kindle 等对亚马逊有战略意义的产品和服务都是重视技术的结果。

首先,亚马逊世界技术投入最大的电子商务企业,技术一直是亚马逊成本中除仓储物流外最大的一块。亚马逊公开财报显示,除了 2001 和 2002 年由于网络泡沫破灭影响,亚马逊大幅缩减成本导致技术方面的投入有所下降,其余年份亚马逊在技术方面的投入增长明显,技术内容的费用率历年都保持在 5%以上。2011 年亚马逊在技术内容上的投入是 29.1 亿美元,费用率为 6.1%,同期 eBay 的投入为 12.35 亿美元,费用率 10.6%。中国方面,京东

商城 2011 年的技术支持大约是 5000 万美元，费用率仅为 1.5%，当当网技术方面的支出是 1400 万，费用率 2.5%。

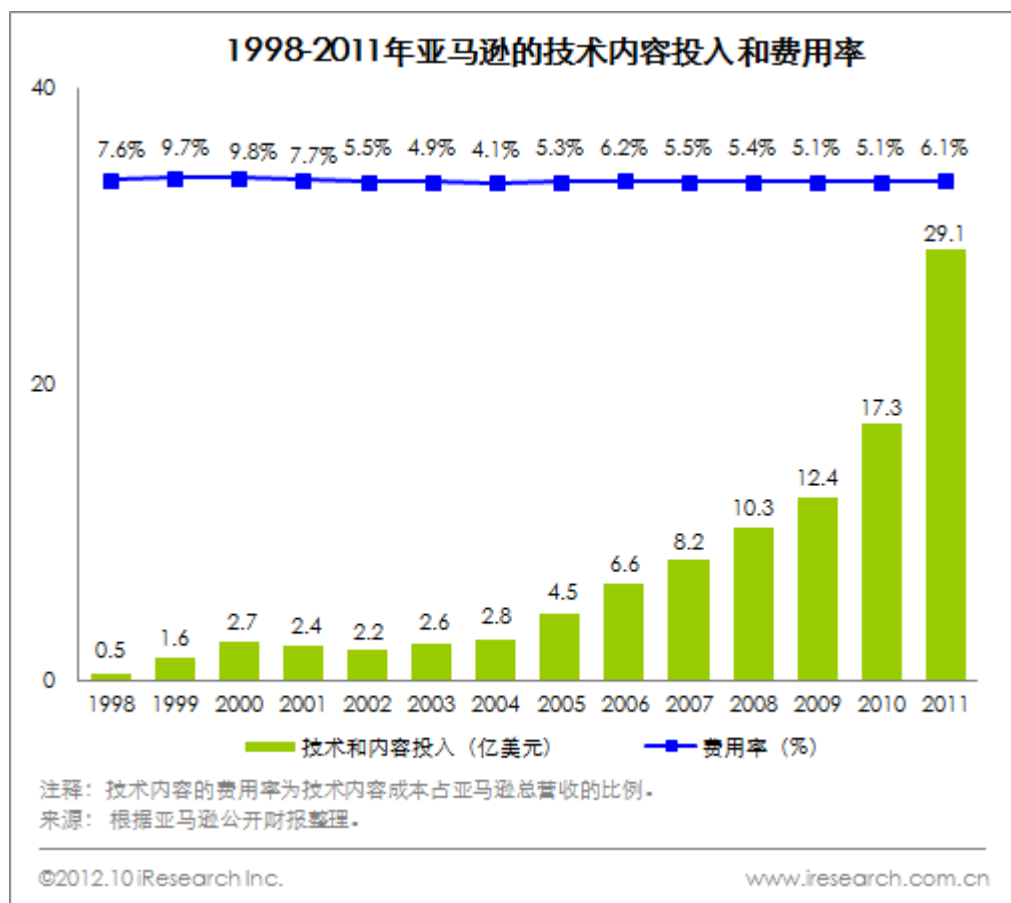


图 4-1 1998-2011 年亚马逊的技术内容投入和费用率

起初亚马逊在技术方面并不强，除了大量招聘优秀技术人员外，亚马逊还通过收购或者投资技术类公司来提高自身技术。1998 年 8 月，亚马逊收购数据挖掘公司 Jungleee，提高自己在数据获取方面的能力；1999 年 4 月，亚马逊收购当时唯一的实时拍卖服务软件商 LiveBid.com，为新成立的 Auctions 业务服务；同月还收购了数据监测公司 Alexa。到 2001 年的时候亚马逊的网站技术已经成为电商领域最强，很多企业都使用亚马逊的技术来建设自己的购物网站，如著名线下零售商 Borders 和 Target 都在 2001 年选择了亚马逊来建设自己的网站。2003 年亚马逊旗下的技术公司 A9 成立，在网站搜索和在线广告领域为亚马逊提供强大的技术支持。到 2006 年亚马逊进军云计算、2007 年通过 Kindle 进入消费电子产品行业，亚马逊在技术领域的优势已经扩展到更大的领域。

4.1.4. 公司发展战略和市场策略有规划、成体系

贝佐斯 1997 年致股东信中提到“我们将从长期市场领导地位的角度考虑投资，而非从短期盈利或短期华尔街的反应考虑。”从成立初期开始，亚马逊就形成了较为清晰的发展战略；而且落实到具体的实操层面，亚马逊也有很多的创新之处。

亚马逊第一步目标：成为最大的网上书店。

在网站正式上线前，亚马逊充分考虑了各方面的情况，最后选择图书品类作为自己进入电商的切入口：1) 书籍认知度高，是最常见的商品，而且标准化程度非常高，十分方便管理；2) 书籍有足够大的市场规模，而且在美国图书的利润率较高；3) 网上书店市场竞争程度较小，当时两家线下书店巨头 Barnes&Noble 和 Borders 都未进行书籍网上零售。进入图书网上零售市场后，亚马逊知道线下巨头迟早会进军网络零售，因此通过大规模扩张、快速建立市场壁垒成为了亚马逊的战略选择。经过快跑，亚马逊从网站上线到公司上市仅用了不到两年时间。1997 年 5 月 Barnes&Noble 开展线上购物时，亚马逊已经在图书网络零售上建立了巨大优势。此后亚马逊和 Barnes&Noble 经过几次交锋，亚马逊最终完全确立了自己最大网上书店的地位。

亚马逊第二步目标：成为最大的综合电商网站。

贝佐斯很早就看到网络和实体店比较，很重要的一个优势在于网络能给消费者提供更丰富的商品选择，因此扩充网站品类，成为综合电商以形成规模效益成为了亚马逊的战略考虑。当 1997 年亚马逊刚上市，尚未完全树立在图书网络零售的绝对优势地位时，亚马逊就开始布局商品品类扩展。经过前期的供应和市场宣传，1998 年 6 月亚马逊的音乐商店正式上线。仅一个季度亚马逊音乐商店的销售额就已经超过了 CDnow.com，成为最大的网上音乐产品零售商。此后，亚马逊通过品类扩张和国际扩张，到 2000 年的时候亚马逊的宣传口号已经改为“世界最大的网络零售商”。

亚马逊第三步：努力成为最以客户为中心的企业。

2001 年的时候，亚马逊的除了宣传自己是最大的网络零售商，同时增加了努力成为最以客户为中心的公司 (seeks to be the world's most customer-centric company) 的目标。此后，打造最以客户为中心的企业成为了亚马逊的目标。贝佐斯从建立亚马逊开始，就树立了“客户至上”的原则，深知良好的服务是确保亚马逊长期发展的保证。亚马逊 2001 年推出第三方开放平台 (marketplace)；2002 年推出网络服务 (AWS)；2005 年推出 Prime 服务，2007 年开始向第三方卖家提供外包物流服务 Fulfillment by Amazon (FBA)；2010 年推出 KDP 的前身自助数字出版平台 Digital Text Platform (DTP) ……亚马逊逐步推出这些服务，正朝着自己的目标前进，服务营收在亚马逊整体营收中的占比也逐步加大。

在推进上面的三步战略的同时，亚马逊在具体的操作方面有自己的很多创新之处。一是**注重发动用户参与活动**：如 1997 年 7 月亚马逊邀请普利策奖得主 John Updike 发起补充小说结尾的活动，1998 年 4 月亚马逊发起邀请广大用户为亚马逊即将上线的音乐商店建言献策的活动，这样的活动吸引大量用户关注，提高了亚马逊知名度。二是**注重用新兴方式进行营销推广**：亚马逊很早就把社交因素融入了亚马逊网站，使购买相同产品之间的用户可以在线交流，读者甚至可以在图书商品信息页和作者进行交流，为此，亚马逊还于 1998 年收购了社交类网站 PlanetAll；Facebook 等社交网站流行后，亚马逊积极利用这类平台进行营销，亚马逊是 Facebook 品牌页上最受欢迎的电商企业之一；移动应用兴起后，亚马逊在第一时间开发并发布自己的各类移动应用。

4.1.5. 贝佐斯的个人因素

一个伟大公司的诞生背后必然有一个卓越的领导人。贝佐斯在各方面都十分优秀：教育背景方面，毕业于著名的常青藤名校普林斯顿；工作经验方面，有长达 8 年在华尔街工作的经历，离职创业前已经是 D.E.Shaw 的高级副总裁，积累了创业需要的初始资金和人脉资源。贝佐斯的技术背景使亚马逊从建立开始就特别注重用技术的力量驱动公司的发展；贝佐斯对细节和服务的追求使亚马逊很快发展成最佳体验的电商网站；贝佐斯对新事物保持着好奇心，使亚马逊特别善于适应并利用新事物来为自己服务……贝佐斯十分具有远见，从一开始为亚马逊制定了正确的发展战略。1999 年，贝佐斯因为其卓越领导能力被《时代周刊》选为年度人物，2011 年贝佐斯被美国知名财经网站 MarketWatch 评为 2011 年最佳 CEO。

4.2. 亚马逊未来面临的挑战

亚马逊的发展过程中战胜了各类竞争对手，其无疑是世界范围内少有的成功典范，但亚马逊现在的优势地位并不代表其未来也将继续成功，可以这么说，亚马逊现阶段面临的挑战并不比任何时期小。

电商交税在所难免，低价优势或将消失。

如前文所述，亚马逊的成功受益于美国对互联网企业的扶持政策。作为网络零售商，亚马逊在很多州并没有明显的“实体”，这使其能享受免交消费税的政策。随着亚马逊越来越强大，线下零售商纷纷开始抱怨亚马逊有失公平地享受了免税政策，很多州政府为了增加收入，也支持对包括亚马逊在内的网络零售商进行收税。从发展趋势来看电商交税在所难免，在各方压力下，亚马逊的态度也开始由坚决反对向妥协转变。交税会导致网络零售的价格优势消失，这对亚马逊将是一个巨大挑战。

电子商务领域将面临沃尔玛、eBay 和 Groupon 等公司的挑战。

电商交税在所难免，亚马逊将面对沃尔玛等线下零售的挑战；同时 eBay 在移动端和支付领域，Groupon 在生活服务领域都对亚马逊构成不小威胁。首先，从长远看亚马逊在零售领域最大的竞争对手是沃尔玛，价格优势逐渐减弱的亚马逊目前加快在各州建设仓储物流中心，力图做到配送当日送达，以减弱沃尔玛等企业的线下实体优势；而沃尔玛 2012 年 10 月公布了将加快建设中小型和社区店的新战略，这将分流部分亚马逊的用户。与此同时，亚马逊正在加快发展第三方开放平台，和 eBay 的竞争将更加激烈，而 eBay 凭借移动端的发展和 Paypal 支付业务，逐渐积攒了新的竞争优势，这将对亚马逊构成较大挑战。在生活服务电商领域，Groupon 已建立了较大优势，亚马逊投资的 LivingSocial 和自营的 Amazon Local 服务与 Groupon 相比还有不小差距。移动端和生活服务电商将是电商新的增长方向，亚马逊在这两方面都有强劲对手。

非零售领域将与谷歌、苹果、微软等展开竞争。

亚马逊在网络零售上取得领先地位后，扩展新业务以寻求新增长成为必然选择。亚马逊 2006 年进入云计算，2007 年推出 Kindle 电子阅读器，2011 年正式进入平板电脑市场，未来还将进军智能手机市场。亚马逊在内容上有明显的优势，因此其 Kindle 产品在电子阅读器市场上具有主导性地位。但在云计算、平板电脑和智能手机领域，亚马逊将面临前所未有的挑战。首先资金层面，谷歌、苹果和微软都比亚马逊更胜一筹；尽管亚马逊把自己定位为技术公司，但和谷歌、苹果和微软相比，其技术实力也一般。亚马逊侵入谷歌、苹果和微软的优势领域，取得成功的胜算不大。

5. 中国目前很难出现亚马逊

截止 2012 年 10 月 15 日，亚马逊的市值超过 1100 亿美元，大于其它在美上市电商公司的总和。亚马逊的成功在中国引来了很多效仿者，当当网、京东商城、苏宁易购等网站先后称要做“中国的亚马逊”。从实际的情况看，中国各大 B2C 电商网站只是利用亚马逊做自我宣传，在具体的行动上和亚马逊南辕北辙。而且，实际情况是中国已经有亚马逊网站——亚马逊中国，未来不排除亚马逊在中国市场发力，利用其庞大的资金实力和强大的技术力量，在中国市场上夺取更有利的地位。从目前来看，中国本土电商里面很难出现像亚马逊一样的企业。

首先从大环境看，中国在基础物流和社会诚信等方面和美国相比有很大不足，而且中国对电子商务的扶持力度也不够大。如前文所述，亚马逊的快速发展受益于美国良好的物流基础和社会诚信体系，美国的互联网免税法案也在大大地促进了亚马逊的发展。中国幅员辽阔而且地区差异明显，第三方物流发展比较落后，中国电商企业往往需要自建物流以保证配送质量和速度，由此占用了企业过多的资金，导致在其它方面的投入不够。其次，从中美两国电子商务诞生的用户环境看，美国消费者看重网购的便捷性，对价格的敏感度相对较小，中国消费者在价格方面的诉求更为强烈，由此造成中国企业运营时更加注重商品价格营销，而忽略了在用户体验和供应链等方面的建设。从实际的运营层面来看，目前中国的电商行业还处在粗放式竞争阶段，而亚马逊已经超越了网络零售商的概念，其 AWS、Kindle 和数字产品等方面的业务逐渐在营收中占据了更大的比例，在这些方面，中国的电商企业将很难取得成就。而且在国际化层面，亚马逊已经远远走在前头，中国的电商企业的国际化才刚刚起步，并且受制于各方面条件，中国本土电商的国际化道路将更加艰难。

亚马逊的很多经验并不适合中国的实际情况，但国内很多电商企业在模仿亚马逊的道路上走向了歧路。亚马逊经过 8 年才盈利，并且前期亚马逊也经历过“烧钱”阶段，国内电商把亚马逊的这个经验运用到极致，大规模的烧钱，以严重亏损去换取份额成为了国内大多数电商的选择；亚马逊重视用户体验，国内同行因此提供免费送货，当天送达等超过自身实力的服务。国内电商选择学习短视的经验，在亚马逊更加看重的技术、创新等方面却缺少关注和投入。中国电商同行需要做的是坚持创新、深入挖掘并满足客户需求、并用技术手段创造性的解决目前所面临的问题，探索一条符合自身实际情况的发展道路。

尽管中国的电子商务领域短期内难以出现类似亚马逊这样高度重视用户体验、拥有强大物流基础和雄厚技术实力的企业。但中国发展电商也面临着线下零售体系不发达，中国人口多且分布集中等有利条件。如果仅从网络零售规模的角度看，中国出现亚马逊式的巨头将是必然；从长远看，中国有理由诞生像亚马逊一样伟大的电商公司。

法律声明

本报告为艾瑞市场咨询有限公司制作，报告中所有的文字、图片、表格均受到中国法律知识产权相关条例的版权保护。没有经过本公司书面许可，任何组织和个人，不得使用本报告中的信息用于其它商业目的。本报告中部分文字和数据采集于公开信息，所有权为原著者所有。没有经过原著者和本公司许可，任何组织和个人不得使用本报告中的信息用于其他商业目的。

本报告中运营商收入及相关市场预测主要为公司研究员采用行业访谈、市场调查、二手数据及其他研究方法分析获得，部分数据未经运营商直接认可。本报告中发布的调研数据部分采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制，调查资料收集范围的限制，部分数据不能够完全反映真实市场情况。本报告只提供给购买报告的客户作为市场参考资料，本公司对该报告的数据准确性不承担法律责任。

公司服务介绍：

艾瑞咨询集团：<http://www.iresearch.com.cn>

公司产品介绍：

艾瑞客户解决方案：<http://www.iresearch.com.cn/solution>

艾瑞连续数据研究产品：<http://www.iresearch.com.cn/product>

艾瑞专项研究咨询服务：<http://www.iresearch.com.cn/consulting>

艾瑞研究观点报告：<http://www.iresearch.com.cn/report>

艾瑞学院培训业务：<http://www.iresearch.com.cn/institute>

艾瑞媒体会议服务：<http://www.iresearch.com.cn/meeting>

公司资讯网站：

艾瑞网：<http://www.iresearch.cn>

艾瑞广告先锋：<http://www.iresearchad.com>

艾瑞网络媒体精品推荐：<http://www.iwebchoice.com>

报告购买/咨询：

艾瑞市场咨询有限公司 北京

地址：北京市朝阳区金桐西路 10 号远洋光华国际 AB 座 A501 室，100020

电话：010-51283899-209

艾瑞市场咨询有限公司上海

地址：上海市徐汇区漕溪北路 333 号中金大厦 B 幢 701 室，200030

电话：021-51082699-业务部

艾瑞市场咨询有限公司广州

地址：广州市天河区 159 号中泰北塔 707 室，510620

电话：020 -38010229

报告总顾问：

杨伟庆 iResearch 总裁

Email: henry@iresearch.com.cn