案例



案例1

Amazon.com

世界上最以顧客為中心的企業？

在2005年對財務分析師的報告以及股東大會中，Amazon.com自認為有個新的任務：成為世界上最以顧客為中心的企業，特色為「始於顧客並回到顧客」。由此，公司發佈的目標有：

- 以擴大選擇和增加方便、同時降低價格的方式，持續不斷讓消費者有更多經驗。
- 展現永續的營運歷程。
- 發展定位追求成長。
- 創新是所有工作的基礎。
- 致力於每股自由現金流的最佳化。

這些目標，跟Amazon在1995年創立時以「世界上最大的書店」的初始簡單任務大不相同。

Amazon的源起

Amazon.com的興起起緣於Jeff Bezos想創辦事業。一開始他的重點放在網際網路，因為在1990年代，網路一年就有百分之230的成長。畢業於Princeton University、擁有電機工程學位的Bezos起初並沒有特別想開書店，但他意識到對各式各樣書籍的廣大需求是當地書店永遠無法達到的。於是他在1994年成立Amazon.com，並且在1995年7月開始網站經營。

在形形色色的零售概念之間，Jeff Bezos創立了兼具份量和重要性的獨一無二書店：Amazon。這間創新線上零售的指揮中心位於華盛頓州的西雅圖，這個城市在許多方面都相當知名，像是咖啡（星巴克的發源地）、電腦軟體（微軟）、零售商（Costco）、和搖滾樂（Nirvana）。最早的公司總部位在一間單調的辦公室，選擇那裡的原因是靠近Ingram Books的倉庫，那是全美最大的書籍批發商，目前還是Amazon的主要賣主。這樣的鄰近性讓Amazon在起步就能保持批發商等級的存貨量，但卻不需要吸收內部的成本。實際上，Amazon原本只進四百種左右的最受歡迎

書籍。滿是聰明又精通電腦的員工，也讓西雅圖成為公司本部的明智選擇。不過今日，Amazon投資了數億美元在內華達州、肯塔基州設立倉庫，以部分處理「逆向物流」（退貨）的問題，這點讓郵購商和網路商都很頭痛。Amazon建立倉庫和訓練有素的員工，讓庫存周轉率（銷售成本除以平均存貨）達到16以上，相較之下Barnes and Noble是3、Costco是11，而Walmart則是7。

到了2000年1月，Amazon提供的貨量增加到四百七十一種書籍、音樂和電影，而且成為這些類型中最大的線上零售商。很快地，Amazon成為最廣為人知、最常被使用和引用的商業網站，擁有線上拍賣房屋、免費電子卡片，以及超過一千八百萬種各類品項，包括書籍、CD、玩具、電子產品、影片、DVD、房屋修繕設備、庭園用品、廚具、軟體、嬰兒用品、美容產品、電動玩具，而且引進了SegwayTM（電動代步車）。現今，在Amazon.com可以找到四千五百萬以上的印刷書籍，另外還加上其他的合作夥伴，像是Target、Office Depot、Babies “R” Us和Nordstrom，這讓許多行銷人員憂心，他們未來要跟一間幾乎什麼都有、什麼都賣的店競爭。就Amazon而言，這樣的服務達到美國顧客滿意度指數的88，這在服務業中是從未得到的高分。

行銷、廣告和促銷

由於將主要的倉庫和傳統物流方面的職責交由連鎖供應商夥伴，Bezos便能將焦點放在大膽行銷，採取各種行銷策略，包括廣告、策略聯盟以及顧客互動式促銷，以此擴大或維持顧客群。

Amazon的行銷副總裁Mark Breier說：「網際網路全在於打響名號，這點在網路上相當重要。必須要讓人記住你的名字並能在網路上打進這個名字。這裡沒有金色拱門（麥當勞的M）或可樂罐來提醒你。」因為Amazon的顧客吸引力以及媒體對電子商務的好奇，這家公司幾乎從一開始就獲得廣大的新聞報導，其中包括《時代雜誌》將Bezos選為1999年的「年度風雲人物」。

1990年代後期，Amazon也在特殊和一般發行的報紙和雜誌上刊登印刷廣告，像是New Your Times Book Review、Wall Street Journal和Wired。公司也將廣告書籤放置於五十多個高知名度、流量大的網站，包括CNET、Yahoo!、Excite、Lycos、Quote.com和CNN，鼓勵讀者點選進入Amazon.com去瀏覽或購物。

為了對現有網路使用者提高曝光量，Amazon與AOL結盟，在當時AOL擁有54%的網路使用者。當AOL的會員登入時，會在首頁看到Amazon.com的連結。Amazon也透過「夥伴計畫」跟其他線上書店結盟，這個計畫的登記成員有數千名。每個夥伴都有Amazon的超連結，對他們的目標客群提供推薦書訊。顧客會自動連結到Amazon的網站，然後就有可能下訂單。合夥的企業能提供加值服務和推薦、免去訂購和完成的費用（由Amazon吸收），並且每筆訂單最高可得到15%的佣金。

消費者參與

Amazon的線上社群吸引並培育出消費者。讀者、顧客、作者和出版商都受邀發表書籍評論，贊助商會審閱競爭者並舉辦討論會來與作者面對面，

這一切的設計都是在取悅和留住讀者，增加購物經驗並鼓勵購買。其目標在於讓Amazon.com成為購買書籍、音樂、影片和查詢電影時刻、商業廣告和其他資訊的首選。

Amazon發展出許多方法與消費者互動。網站提供來自編輯人員、消費者和出版物的書籍評論，讓消費者有更多訊息做出購買選擇。企業純熟的資料探勘技術，能為個別顧客提供客製化服務。此外，如果顧客不上Amazon.com，他就去找顧客：在他們喜愛的作者出新書、或讓這些顧客感興趣的新書出版時寄送電子郵件。2005年7月推出的《哈利波特》，引發一場幾乎有軍事等級的操作，確保預購的一百萬本能在新書上市的當天由UPS送到Amazon的顧客手中。

打從一開始，Amazon就仰賴關係建立能力來擄獲並留住顧客。Bezos的公式很簡單：提供顧客可靠的選擇、優惠的價格以及高品質的顧客服務，由此成為線上販售的龍頭。Bezos的哲學是：「我們所有人的問題在於你是否創造價值？對於想為顧客創造真實價值的任何公司而言，網路是個很棒的地方，但對於不這麼做的公司來說，網路就是個可怕的地方。」

定價和成本

由於競爭越來越激烈，所以Amazon很早就開始降低價格。起初的折扣是“Amazon.com 500”（公司相信會成為暢銷書的書單）打六折，相比之下一般的折扣則是九折。今日，許多網站提供比Amazon更便宜的新書和二手書，這使得公司將促銷價格變成購買特定數量就免運費，或是加入名為AmazonPrimeTM的會員服務就能無條件免運費。

電子競爭

Amazon面臨許多對暢銷物品同樣有低價策略的線上競爭者，像是Costco、Sam's Club和Walmart。在加拿大，剛併入頂尖零售品牌Chapters的Indigo Books & Music無論是在網路還是實體店都有強大的競爭力。Walmart.com也在網站上賣書，由合作夥伴提供貨品而且價格通常比Amazon便宜。Barnes & Nobel不只透過barnesandnoble.com在網路上競爭，也致力於實體店販售，他們讓顧客在書店裡瀏覽最新的雜誌、報紙和書籍的同時，還能有機會品嚐他們喜愛的星巴克咖啡。Amazon.com目前和潛在的競爭者有幾乎什麼都賣的實體零售店，當然也包括圖書館。許多專賣書店會與現有批發商（如Baker & Taylor和Ingram Book Group）合夥，以協助建立和營運網路書店。Amazon.com把其中一些通常價格Amazon更低的網站納入宣傳。eBay的書籍和音樂聯盟Half.com提供許多二手媒體選擇，不過有些賣家也會把商品放在Amazon.com賣。通常音樂和DVD的在地零售店，在書籍、音樂和影片方面還是握有最佳的銷量，而在地零售店在其他多數的類別中也佔有優勢。

在地書店

Bezos和他的團隊相信，傳統書業有些地方讓所有相關人員感到沒有效率，所以創造了另一種管道的機會。實體店面的書局，需要大量投資在存貨、店面和人

力。這種資本和不動產企業模式，讓各間店面都有可能因經濟條件而侷限了存貨量。就算是超大型的書店，能提供給顧客的書量也有限，因為會受限於商店本身的空間。此外，出版社通常願意讓顧客退書，所以很有可能要承擔顧客會超定的風險。圖書出版業的退貨量往往很高，由此會產生大量的額外費用。最後，現在的出版社和傳統書店沒有能力蒐集人口統計變數和心理圖析（以及行為）的資料，相較之下，由於Amazon發展出顧客關係管理（CRM），因此更有機會做直接行銷和個人化服務。

顧客服務

Amazon相當仰賴供應鏈夥伴來完成訂購和準時送達，所以一大部分的顧客滿意度來自於他的夥伴。但最終，消費者感受到的服務還是由Amazon負責。雖然公司詳列並有效宣傳數百萬本書，但消費者在完成訂購時還是要詳閱密密麻麻的條文。有些書在48到72小時之內就可以運送；有些銷售中的書通常要4到6週；而絕版的書一般要2到6個月，但其中有些可能再也沒有。

電子商務：目前進展和未來展望

電子零售的結果成敗皆有，從1960年代開始，這已成為許多學術文章的主題。二十多年前一篇著名的Harvard Business Review中的文章預言了超級市場很快會「賣給」在家上網。事實上，許多線上食品雜貨，像是Peapod 和Webvan，想在美國大展身手但最終還是失敗。電子零售的歷史還包括Time Warner Cable早期的Qube互動實驗，不過這是促進對娛樂的興趣而非購物。Knight Ridder和AT &T在佛羅里達進行的Viewtron計畫，可以讓人從家中電視以Pacman夫婦的樣子在當地的超市購物，這在當時相當流行。這個計畫投注了數百萬美元，不過還是失敗。CompuServe在1980年代初期設立一個線上購物商城，但零售的成績有限，之後公司被AOL收購。Sears（與IBM一起）創立投資Prodigy的主要原因，是要作為購物服務。儘管Prodigy提供網路服務的成效有限，但在購物能力方面卻從未減退。

網路型式的零售有許多在1990年代後期的網路爆炸年代衰敗，因為他們並沒有比實體商店更好。企業普查的結果指出，在近二十年的網路零售實驗後，現今的網路購物不到全部零售銷售的2%。這項發現，讓一些觀察者將電子零售視為極具潛力且永遠都如此的一種策略。網際網路主要是零售商販售或是消費者搜尋呢？Amazon的未來掌握在消費者的手中。這是用來作為專賣特定商品，或消費者會在網路上進行日常購物呢？網際網路在零售方面的成功與否，部分取決於有多少消費者（過去採用傳統交易方式購物）接受和使用電子方式逛街、購物。

2000年，Amazon宣布他們的主要銷售不再只是書籍。美國之外的銷售（透過企業在各國的子公司）現在也快速成長，有將近一半的Amazon業績來自英國、德國、法國、日本和中國。

Amazon的財務績效

讀完這個案例後，請上財經網站或Amazon.com網站的Investor Relations部分看看，你會發現他的財務績效平平。雖然銷售快速成長，但卻不見收益。公司對技術、廠房和行銷大量投資，因此在2005年的公司資產負債表上仍是負值，而損益表顯示只有近期的收益剛好為正、但還是不多。

關於Amazon.com前途的序幕已經演完。這是個消費者熱情和媒體注意的故事。而現在，消費者的生活風格和電子市場的現實以及Amazon的任務和管理，將會決定這個故事的結局是Amazon「從此過著幸福快樂的生活」，或成為另一個dot.com的悲劇。若要分析這個案例，請上網搜尋以判定近年來的趨勢和你對未來的預測。

焦點主題

1. 以「世界上最以顧客為中心的企業」為任務的意義是什麼？Amazon達到這項任務的程度為何？
2. Amazon的營運和行銷所必備的供應鏈或需求鏈元素是什麼？他的倉庫位在哪裡，又為什麼要在那裡？從Amazon學到的東西如何應用在其他形式的電子商務以及納入行銷策略？
3. Amazon的行銷組合（第二章學到的4P）中，哪一項最成功，哪一項最不成功？
4. Amazon面臨的競爭性質是什麼？網際網路上的主要競爭對手是誰？傳統零售的主要競爭對手是誰？誰會獲勝？
5. 政治法律環境的什麼因素會影響Amazon和其他網路商場的行銷和營運？（洲法？聯邦法？政治經濟發展？）
6. Amazon定價策略的優缺點為何？關於某些特定的書他的價格如何跟競爭者相比？就這些特定的書，Amazon的價格如何跟實體零售店像是Walmart或Costco相比，而最終如何跟圖書館和電子參考資源相比？
7. Amazon販賣的哪種商品有可能最成功？請同時從B2C和B2B兩方面思考，並以行銷理論和實徵研究來支持你的分析。
8. Amazon的全球行銷有多成功？
9. Amazon的財務（根據收益、規模、借款、股價等等）有多成功？最新的財務報告請查閱Security and Exchange Commission的EDGAR資料庫（www.sec.gov），或其他財經新聞網站。