

## 伟大的公司不是市值多少 而是受人尊敬

20年过去,弹指一挥间。虽然说美国互联网企业的CEO们都是个性十足,但亚马逊的CEO贝佐斯绝对算是少数派中的少数派。他从1994年开始做网上书店,跟雅虎的杨致远一样,算是美国互联网界的前辈,与他同辈的人和企业,大都已经“风流总被雨打风吹去”,但贝佐斯和他领导的亚马逊一直快速成长,一直勇立潮头,在2011年成为市值过千亿美元的第二家互联网公司。这在商业竞争激烈、技术变革飞速的互联网行业,真的是一个奇迹。



## 基于长远创造更好的客户体验

我看公司,从来不以市值论。国内也有市值过千亿美元的公司,将来肯定也会有更多,但市值多少是一回事,公司值不值得尊重,是另外一回事。

赚钱再多,如果不能给用户创造价值,甚至以欺骗用户、伤害用户来获得商业利益,这样的企业就不值得尊重。亚马逊就是这样一家不断提高用户体验、创造巨大用户价值的令人尊重的企业。

其实,从一些华尔街投资者的角度来看,亚马逊的投资回报率并不是最高的;贝佐斯也一直被华尔街看作是一个顽固分子,分析师们讥讽亚马逊的投资回报率只有4.5%到6%,需要6个季度以后才能开始回收投资,每投入1美元才能产生6美分的回报。但贝佐斯不吃华尔街的这一套。他在2009年致股东的信中得意洋洋、甚至自大地写道:“在我们452个目标中,‘净收入’、‘毛利’和‘运营利润’等字眼一次也没出现。”

贝佐斯强调的是用户体验,其实就是我们所说的用户体验。在致股东信中,他说“在客户体验方面,我们已经设置了非常高的门槛,并且有着超乎寻常的不断改进的紧迫感。”因此,“我们要基于长远创造更好的客户体验”。

从1994年在网上卖书开始,亚马逊率先利用互联网的技术优势,进行各种创新,创造了很好的客户体验。例如鼓励读者写书评,利用读者购买的图书来推荐其他相关产品,等等。这些是传统书店没办法做到的。这些创新被迅速模仿后,亚马逊在物流体系上投入巨资,提高库存周转,加快货物递送速度;顾客不仅能更快地拿到货,还能在线查询订单处理情况。

最新的案例应该算是下面这个。《华尔街日报》刚刊出一篇文章《亚马逊最厉害的工具——贝佐斯的偏执》,这篇文章的作者提到,他在亚马逊网站购买了一条价格13美元的运动裤,到货后因为发现裤子太大想退货。结果他收到亚马逊的一条重要的消息:他作为一个重要顾客,无须退回这条运动裤就可以拿到退款。换句话说,在评估顾客的重要程度,以及评估退货产生的费用可能会超过这条运动裤的价值后,亚马逊决定让这名顾客白拿一条运动裤。



## “客户体验”在亚马逊到底有多重要?

《彭博商业周刊》记者布拉德·斯通所著《一网打尽》提到这样一个细节:贝佐斯有一个公开的电子邮件,他会阅读大量的顾客投诉,在邮件中加上一个“?” ,然后,把电子邮件转发给相关的前亚马逊员工。虽然电子邮件营销为亚马逊挣了很多钱,但是因为顾客强烈投诉,一些生殖健康类产品最终在贝佐斯的要求下停止了邮件营销。

为什么亚马逊会把客户体验放到这么重要的位置?

我的理解是,零售业作为服务行业,是体验式经济的前沿阵地。传统的经济模式是,制造电视的企业把电视卖给顾客,就完成了销售任务。电视是耐用消费品,企业巴不得顾客从此再也不来麻烦自己,这样它可以用广告和其他手段吸引新顾客。

但是,零售业本来利润率就低,它必须依靠顾客持续购买才能产生规模收入。这就意味着像沃尔玛、亚马逊这样的零售企业必须得产生好的客户体验,顾客在购物

过程中感觉舒服,才能以后再购物。这如同我一直强调的那样,任何企业都应该像零售企业一样。用户使用产品的过程,是企业与用户对话的过程。用户买到产品,并不意味着销售任务结束,而是体验之旅才刚刚开始。

这样,大家也就能理解,为什么无论是沃尔玛还是亚马逊,都会舍得将巨资投入到物流体系上。好的物流体系不仅能让企业精打细算,花好每一分钱,还能让顾客尽快拿到货,提高顾客的满意度。

## 贝佐斯崇尚的“飞轮”理论

贝佐斯崇尚的“飞轮”理论则是亚马逊体验为王的形象化表达。李黎女士在其《亚马逊的三个顾客》一文中写道:贝佐斯认为,在亚马逊的“飞轮”里,当客户体验更好的时候,流量自然会增加,更多的流量会吸引卖家来网上卖东西,这样顾客就有了更多更丰富的选品,获得更方便的服务,这也将进一步提升客户体验。

随着“飞轮”的不断成长,亚马逊的运营成本会被分摊,成本结构将会更加合理,还

可以将省下来的钱返还给消费者,以形成更低价,这也是提升客户体验的一个重要因素。

这个“飞轮”理论,不仅适用于电商,而且适用于所有的互联网公司。

对于贝佐斯来说,亚马逊孜孜以求的卓越的客户体验,已经构成了壁垒。在最近几年,贝佐斯极力扩张,亚马逊到底是一家零售公司、技术公司,还是一家数据公司?看起来,它更像是一家基础设施公司,只要有销售行为,它就可以凭借自己卓越的客户体验无所不在。

先创造用户价值,然后再产生商业价值,这是我一直强调的。从亚马逊的股价来看,在2009年之前,它一直低于50美元。从1994年创立开始,投资者就对这家公司争论不休,因为它总是不按照华尔街的章法来做事,华尔街也不知道它到底会长成什么样。

## 让华尔街又爱又恨的亚马逊

在长达十多年的时间里,贝佐斯不讲如何为股东创造最大的价值,反而大讲如何创造最佳的用户体验。他四处出击巨资购建了大量不完的基础设施。这让亚马逊的投资回报率一直无法提高,然而它的客户群体却一直保持着增长,且忠诚度很高,帮助亚马逊一路打败了众多竞争对手。这让华尔街又爱又恨。

我认为,能让华尔街又爱又恨的企业,才有可能发展成为一个伟大的企业。判断一个公司是否伟大,不是在于它创造了多少市值,产生了多少千万富翁、亿万富翁,而是给顾客创造了多大的价值。在国内,有些企业是靠给用户制造问题,而不是通过解决问题来赚钱。

比如在一些城市,你一坐上出租车,后排座位上挂着的液晶屏就开始播放刺眼、刺耳的广告,而且还关不掉。8年前,绝大多数SP通过给客户设计陷阱乱扣费来赚钱,有的竟然还上市了。但事实证明,不为用户创造价值的企业,即使能获得商业价值,那也是短暂的。

亚马逊在对于客户体验的创新方面,一直被模仿,但从未被超越。

(周鸿祎)



## 传统企业需要互联网思维

“互联网思维”:一个有着无限解读可能的抽象概念,何以令一群务实的企业界人士如此着迷?可能的解释是,人们从中嗅到了汹涌而来的新世界的气息,而身边发生的几乎全面颠覆了手机业“行规”的小米,被视为互联网思维的最佳代言者,百亿美元的估值令许多传统手机厂商大叹“毁三观”;与此同时,萧条与危机在另一个世界不依不饶地上演,诺基亚时代的悲情落幕快得令人来不及反应,马化腾对此形容道,许多巨人在倒下时尸体犹温。

不知从几时起,“互联网思维”这一略显缥缈却又极具魅力的概念被频频提及,人们甚至迫不及待地将其作为标签贴在自己身上。

敲响旧时代丧钟的象征物为什么是互联网?“网络是二十一世纪的图标”,凯文·凯利在他的巨著《失控》中写道。与20世纪的图标原子相比,没有开始、没有结束、没有中心的网络虽令人迷惑但充满活力。在所有结构中,唯有网络结构能够包容真正的多元化,而这也是网络“差不多与民主和市场意义等同”的原因。

互联网思维的本质正是一种“商业民主化的思维”,它所对抗的是强调控制、标准、垄断的工业时代文明——我们的作者给出了这样的解读。若要为互联网思维归结出一个简单明了的商业原则,那就是“用户至上”。无论是跨界创新、产品极致、精益迭代、口碑传播,还是协同组织,归根结底都是满足用户的需求。最关键的是,这将成为企业必须遵从的法则而非可选项。

当下积极谈论互联网思维的,多是一些新兴行业的新创企业,它们往往生而拥有互联网时代的基因(当然也有例外)。但我们更想探讨的是,传统行业的传统企业如何运用互联网思维进行自我改造?对于已经拥有互联网思维的新创企业来说,传统行业可谓“广阔天地,大有作为”;对于在传统行业中浸淫已久的老企业来说,它们转向新世界的过程极为艰难,许多老企业怀着困惑甚至恐惧的心情注视着当下的冲击,它们需要的是跳出“创新者窘境”的智慧与壮士断腕的勇气。

当然,即便是无比正确的概念,也无法保证行动的有效。尤其在稍显浮躁的中国商业社会,一个概念的兴盛背后,往往杂糅了太多营销炒作和自我标榜的成分,缺少“十年磨一剑”的执着与坚持——而这,却是成功的传统企业最宝贵的特质。就此而言,所谓互联网思维与传统经营思路并没那么泾渭分明。归根到底,谁能用最符合当下社会特性的方式,带给消费者真实可见的价值,谁就是永恒的赢家。

(商评)

经过拨乱反正与三十多年的改革和超长经济发展相伴,中国又快速爆发、野蛮地生成了一个巨额财富群体。拥有巨额财富,当然是好事,可为什么那么多的企业家、新富人士没有安全感,会产生焦虑不安,并且其中不少人已远走海外?这些被舆论称为“土豪”的人该有怎样的财富观,才能解脱自己心中的焦虑。

从众多企业家、新富人士身上查找原因,主要在于他(她)们秉持的财富观过于狭隘。对他们来说,可谓悠悠万事,唯此为大,即他(她)们只想把挣得、拥有的巨额资产财富一分不少地传给他们的后代。而之所以秉持这种财富传承观,又在于他们的思想贫乏、视野狭窄、观念落后,心态无根,既缺乏西方新教伦理推崇的财富观,又缺乏中国传统家族文化中具有正能量的家族代际财富传承观。一句话,他们对人类史上与财富的创造、享用有关的经验教训,成败得失缺乏足够的了解、思考和

## “土豪们”为什么如此焦虑?

借鉴。舆论抨击他们是“土豪”,原因正在于此。

西方自由资本主义新教伦理滋养出来的典型人物J·D·洛克菲勒(美国第一位亿万富翁),当他的财富积累到需要想象力才可挥霍时,他开始相信上帝希望他造福人类而赐予他金钱。在这种新教伦理的思想文化氛围、题旨情景中,上帝是天道和人道的合意代表,而巨富人士如洛克菲勒,他们把自己视为上帝选定的工具,其使命是帮助上帝完成在世间的目标,其工作是荣神益人的善行益举。

秉承这种新教伦理观念的代表人物,还有美国的大发明家本杰明·富兰克林。马克斯·韦伯在其《新教伦理与资本主义》中说,富兰克林具有强烈的使命感,这使他不断钻研学问、勤奋工作、热衷于公共事务。

富兰克林出身寒微,10岁辍学做工,12岁在印刷厂当学徒和帮工。但他从信奉加尔文教的父亲那里继承了一笔非常宝贵的思想资产,《旧约·箴言》照亮了他人生的起点。他广泛阅读文学、历史、哲学著作,自学数学和四门外语,并潜心练习写作。

在自然科学发明创造方面,他的成果也堪称杰出,如新式火炉、避雷针、电灯、双焦距



眼镜、自动烤肉机、高架取书机、新式路灯等,因而被世人称为“第二个普罗米修斯”。82岁时,他在遗嘱中特别写明要帮助像当年的他一样勤勉、上进但无人资助的学徒青年。富兰克林还将未动用的州长薪水赠给波

士顿和费城各1000磅,向25岁以下,完成学徒合同条款的已婚青年发放贷款,年息百分之五,每年偿还本金的十分之一。回笼资金再借给其他具备类似条件的青年。这个计划是有长远眼光的,可以持续运营下去。

洛克菲勒的一生,集实业家、科学家、社会活动家、思想家和外交家于一身,但他的墓碑上,却刻着一个称号:“印刷工洛克菲勒”。显然,洛克菲勒对世界的贡献,不仅体现在实业科学方面,他的财富观,他使用财富过程中的精妙设计所体现出来的博大精神,也给后人教益良多,这足以令当今的中国土豪们面壁反思。后来的美国钢铁大王卡耐基,以及今天国人熟知的巴菲特、盖茨,皆是这种新教伦理财富观的继承者。

当今众多企业家、新富人士中的财富传承观,在中国传统文化语境中也并非完全得到肯定。换言之,中国人在家族财富(包括有形的物质的和无形的思想)代际传承方面也有相当理性成熟的一面。

晚清醇亲王奕譞留给子孙们的一条家训就是:“财也大,产也大,后来子孙祸也大,若问此理是若何,子孙钱多胆也大,天样大事都不怕,不丧身家不肯罢;财也少,产也少,后来子

孙祸也小,若问此理是若何,子孙钱少胆也小,些微产业知自保,俭使俭用也过了。”

奕譞的家训体现了这位亲王对社会、人性的深刻洞察,虽然句句不离子孙,字字都在为子孙着想,但其视野却是天样阔大,其境界是当今的土豪们无法相比的。

我们看当今中国巨额财富阶层的焦虑,我们看美国洛克菲勒、富兰克林的懿德善行,我们看奕譞的家训,会得到什么启示?

这就是:财富的使用应该理性,应把财富给予那些需要财富的人,而不应区别亲疏。人的需要必须始于必需,止于必需,掌握过量巨额财富的人在生前把财富资产配置、安排给该用、善用财富资产的人,是理性的选择;仅仅只留给血缘亲人,是动物性的展示,算不上留给性理。财富占有欲,是私有制的起源。当今众多企业家、新富阶层人士头脑中的狭隘的财富传承观,可以说是人类初期蒙昧阶段的残余,不足为训。因为这将使财富资产面临一种不确定性和风险。只有摒弃狭隘的财富传承观,树立理性的财富运用观,那些不安和焦虑,才会烟消云散。所以,世界上有一种理解,叫世事洞明。

(金融网)